

Microfinance et Développement - MIFED

Diagnostic organisationnel et élaboration du plan de développement à moyen terme de MIFED

2015 – 2020

Tome 1

Simon Yontjga

Février 2016



PLAN DE DÉVELOPPEMENT MOYEN TERME DE MIFED, 2016-2020

Tome 1 :

- I. Description de l'organisation ;
- II. Analyse des secteurs d'activités et de l'environnement général ;
- III. Analyse du marché.

Février 2016

APPUI TECHNIQUE :

Jeanot MINLA MFOU'OU
BP. : 10 008 Yaoundé – Cameroun
Tél. : bur. : 222 87 32 30
Mobil : 677 75 66 04
Email : jeanminla@gmail.com

APPUI FINANCIER :

 **AIDR**
Alliance Internationale
de Développement et de Recherche
Lomé – Togo
Tél. : +228 22 50 50 70 / 90 36 58 82
www.aidr.org

Table des matières

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	3
I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	6
I.1. Identité de MIFED	7
I.2. Structures de gouvernance	7
I.3. Caractéristiques de l'Organisation	8
A. Vision de MIFED	8
B. Missions de MIFED.....	8
C. Valeurs et Enjeux de MIFED	8
D. Activités principales menées	9
E. Potentiel disponible de l'institution	9
II. ANALYSE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL	15
II.1. Indicateurs du Cameroun.....	16
II.2. L'environnement général.....	16
II.3. Le secteur financier	19
A. La microfinance.....	19
A.1. Les cibles de la microfinance (la demande)	20
A.2. L'offre de services financiers	20
A.3. L'appui au secteur	21
B. Environnement bancaire et financier.....	23
C. En marge du secteur financier formel : les tontines	24
II.4. Sommaire des occasions et des menaces de l'environnement.....	25
III. ANALYSE DU MARCHÉ	26
III.1. Types de services offerts et leurs principales caractéristiques	27
A. Services d'opérateur de diffusion des systèmes de microfinance	27
Caractéristiques du service n° 1 : La diffusion du modèle CVECA/CECA	28
Caractéristiques du service n° 2 : La diffusion du modèle ICS	29
B. Services d'articulation de la microfinance avec d'autres sous-secteurs : banque, micro-assurance, environnement et/ou économie verte.....	29
Caractéristiques du service n° 3: L'Articulation microfinance- système bancaire	31
Caractéristiques du service n° 4 : L'articulation microfinance-énergie	32
Caractéristiques du service n° 5 : L'articulation microfinance-micro-assurance	33
C. Services de formation et d'information des acteurs des secteurs de la microfinance, de la micro-économie et de réalisation d'études diverses en relation avec ces domaines d'activités.	33
Caractéristiques du service n° 6 : La Formation	35
III.2. Finance inclusive : identification de la clientèle et évaluation du marché.....	36

A. Évaluation de la demande globale	36
B. Description de la clientèle	36
C. Évaluation de la demande pour le marché cible	36
D. analyse de la concurrence	37
E. Les facteurs déterminants de la demande et l'évaluation du chiffre d'affaires	40
III.3. Inclusion économique : identification de la clientèle et évaluation du marché.....	41
A. Évaluation de la demande globale	41
B. Description de la clientèle	41
C. Évaluation de la demande pour le marché cible	42
D. Analyse de la concurrence	42
E. Facteurs déterminants de la demande et l'évaluation du chiffre d'affaires	44

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

A3C:	Association des CVECA et CECA du Centre
AAA:	African Actions on AIDS
ACEFA:	Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales
ADAF:	Appropriate Development for Africa Foundation
AFB:	Afriland First Bank
AFD :	Agence Française de Développement
AFOP :	programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
AIDR :	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
AGR :	Activités Génératrices de Revenus
AGO :	Assemblée Générale Ordinaire
ALP :	African Livelihood Partnership
ANEMCAM :	Association Nationale des Établissements de Microfinance du Cameroun
APE :	Avant-projet d'Exécution
BAD :	Banque Africaine de Développement
BADEA:	Banque Arabe pour le Développement en Afrique
BEAC :	Banque des États d'Afrique Centrale
BICEC :	Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit
BIP :	Budget d'Investissement Public
BM :	Banque mondiale
CAGOF:	Contrôleur agréé de l'Organe Faîtier
CAMCCUL:	Cameroon Co-operative Credit Union League
CAMNAFAW:	Cameroon National Association for Family Welfare
CAMPOST:	Cameroon Postal Service
CAPCOL :	Caisse populaire coopérative du Littoral
CARFIC:	Cameroon Rural Financial Corporation
CBC BANK:	Commercial Bank of Cameroon
CCA :	Crédit Communautaire d'Afrique
CCS/PPTE :	Comité Consultatif de suivi de l'initiative Pays Pauvres Très Endettés
CECA :	Caisses d'Épargne et de Crédit Autogérées
CEC Cameroun :	Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun
CEMAC :	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CGAP:	Consultative Group to Assist the Poorest
CI :	Contrôleur Interne
CIDR :	Centre International de Développement et de Recherche
CMEC :	Caisses Mutuelles d'Épargne et de Crédit
CNC :	Conseil National de Crédit
CNMF :	Comité National de la Microfinance
COBAC :	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COFINEST:	Compagnie Financière de l'Estuaire
COGES :	Comité de Gestion
COMECI:	Coopérative Mutuelle d'Épargne et de Crédit
CONAPROCAM :	Confédération Nationale des Producteurs de Cacao et Café du Cameroun
COOPEC:	Coopératives d'Épargne et de Crédit
CRTV :	Cameroon Radio Television

CSA :	Centre de Services d’Affaire
CVECA :	Caisses Villageoises d’Épargne et de Crédit Autogérées
DAF :	Directeur Administratif et Financier
DCBC:	Development Capacity Building Center
DCFR :	Directeur du Centre de Formation et de Ressource
DEA :	Diplôme d’Études Approfondies
DG :	Directeur Général
DSCE :	Document Stratégique pour la Croissance et l’Emploi
EE :	Entrepreneur Énergie
EMF :	Établissements de Microfinance
FBS :	Farmer Business School
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIDA:	Fond International de Développement Agricole
FMI :	Fond Monétaire International
GIZ :	Agence allemande de coopération internationale
HTML :	Hypertext Markup Language
IADM	Initiative d’Allégement de la Dette Multilatérale
ICS :	Institutions de Crédit Solidaire
IDH :	Indice de Développement Humain
KM :	Knowledge Management
MAE :	Mission des Affaires Étrangères
MC² :	Mutuelle Communautaire de Croissance
MIFED :	Microfinance et Développement
MINADER :	Ministère de l’Agriculture et du Développement Rural
MINADEV:	Minali Development and Training Services
MINAS :	Ministère des Affaires Sociales
MINEFI :	Ministère de l’Économie et des Finances
MINEPIA :	Ministère de l’Élevage, des Pêches et de l’Industrie Animale
MINFI :	Ministère des Finances
MINJEUN :	Ministère de la Jeunesse
MINPMEESA :	Ministère des PME, de l’Économie Sociale et de l’Artisanat
MINPROFF :	Ministère de la promotion de la Femme et de la Famille
OF :	Organe Faïtier
OHADA :	Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OSC :	Organisation de la Société Civile
PADMIR :	Projet d’Appui au Développement de la Microfinance Rurale
PAJER-U :	Programme d’Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine
PAMIGA:	Groupe Microfinance Participative pour l’Afrique
PAR :	Portefeuille à Risque
PARIF :	Plan d’Actions pour le Renforcement de l’Intégration Financière
PCRD :	Projet Crédit Rural Décentralisé
PCS :	Promotion de Crédit Solidaire
PIB :	Produit Intérieur Brut
PFNC :	Plateforme Nationale AIDR Cameroun
PIDMA :	Projet d’Investissement et de Développement des Marchés Agricoles
PIFMAS :	Projet d’insertion socio-économique des jeunes par la création des Micro entreprises de fabrication du matériel sportif

PME:	Petites et Moyennes Entreprises
PMI:	Petites et Moyennes Industries
PMT:	Plan à Moyen Terme
PNDP :	Programme National de Développement Participatif
PNIA :	Programme National d'investissement Agricole
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP :	Partenariat Public-Privé
PPTE :	Pays Pauvre Très Endetté
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
RH :	Ressources Humaines
S.A :	Société Anonyme
SAILD :	Services d'Appui aux Initiatives Locales de Développement
SARL :	Société À Responsabilité Limitée
SBFIC:	Savings Banks Foundation for International Cooperation
S&E :	Suivi-Évaluation
SFD :	Système Financier Décentralisé
SGBC :	Société Générale des Banques du Cameroun
SIG :	Système d'Information et de Gestion
SOCARTO :	Société Camerounaise de Cartonnages et de Fournitures de matériel scolaire & Bureau
SOWEDA:	South West Development Authority
TDR:	Termes De Référence
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE :	Très Petite Entreprise
UBA:	Union Bank for Africa
UCCGN :	Union des CVECA et CECA du Grand Nord
UE :	Union Européenne
UNCDF:	United Nations Capital Development Fund
UNGANA:	Plateforme de partage d'expériences

I.DESCRPTION DE L'ORGANISATION

I.1. Identité de MIFED

Dénomination juridique	MICROFINANCE ET DÉVELOPPEMENT
Acronyme	MIFED
Nationalité	Camerounaise
Statut juridique	Association de droit camerounais reconnue le 1^{er} Juillet 1998, N° de déclaration 00046/RDA/J06/BAPP du 01/07/1998
Adresse postale	BP. : 4340 YAOUNDÉ
Personne de contact	Simon YON TJEGA, Directeur Général MIFED
N° de téléphone	(237) 222 205 486 /222 201 139
N° Fax	(237) 222 205 486
Adresse électronique	mifedyde@yahoo.fr
Site web	www.mifedcam.cm

I.2. Structures de gouvernance

MIFED comprend trois (03) organes de gouvernance : l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration et la Direction générale.

Composition de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est constituée de trois collèges :

Collège 1 :

Il s'agit des membres titulaires salariés de l'Association :

1. OSSOA Wolfgang	Faculté des Sciences – Université de Yaoundé Cadre de direction Directeur du Centre de Formation et de Ressources
2. YON TJEGA Simon	DEA Économie- Université de Lyon II Licence de Sociologie- Université de Lyon III Directeur Général

Collège 2

Il s'agit des membres titulaires non-salariés de l'Association :

3. ATANGA Jean-Claude	DEA Économie de la Production – Université de Lyon II Ancien Cadre financier de direction Actuellement Administrateur du Fonds Routier du Cameroun
4. ENGO BAMELA Ruth	Docteur en Sociologie – Paris Senior expert (retraîtée) aux Nations Unies. Bureau du Coordonnateur Spécial pour l'Afrique et les Pays les Moins Avancés (OSCAL/DESA-New-York) Présidente de Africa Action on Aids (AAA)
5. ETONO NGAH Appolinaire	Ingénieur de l'École Supérieure d'Agronomie Tropicale de Montpellier-France Directeur DCBC-Sarl
6. YANA André	Ingénieur Agronome retraité Ancien DGA des SACHERIES du Cameroun
7. EKINDI Camille	DEA Économie Publique et Planification – Université Paris X (Nanterre) Ancien Directeur Général Crédit Foncier du Cameroun Directeur Général de SOCARTO Cameroun

Collège 3

Les membres de ce collège sont des associés qui ont une autorité morale et des compétences techniques reconnues. Ils ont un rôle de conseiller auprès de l'Association.

8. DAOUDA Youssoufa	Ingénieur Agronome retraité Ancien Ministre de l'Économie et du Plan
----------------------------	---

Composition du Conseil d'Administration

Nom	Nationalité	Profession	Fonction
EKINDI Camille	Camerounaise	Économiste	Président
YANA André	Camerounaise	Ingénieur Agronome retraité	Trésorier
ETONO NGAH Appolinaire	Camerounaise	Ingénieur Agronome	Secrétaire
OSSOA Wolfgang	Camerounaise	Consultant en Développement	Administrateur
YON TJEKA Simon	Camerounaise	Économiste	Directeur Général

I.3. Caractéristiques de l'Organisation

A. Vision de MIFED

Contribuer à l'éradication de la pauvreté des populations démunies des zones rurales et urbaines du Cameroun en leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie avec confiance et dignité et de progresser sur la voie de l'autosuffisance et de la citoyenneté à travers l'accès pérenne à des services financiers et non financiers de base.

B. Missions de MIFED

MIFED a pour objet d'initier, promouvoir et réaliser directement et indirectement des actions de développement prioritairement en faveur des pauvres et des exclus dans les domaines de la finance inclusive, de la micro-économie de la micro-assurance et du développement économique local au Cameroun et en Afrique.

C. Valeurs et Enjeux de MIFED

MIFED croit en une approche du développement économique et social basée sur la prise en main par les acteurs locaux de leur destin. De ce fait, les principales valeurs promues par MIFED sont :

- Le développement économique et social fondé sur les initiatives et la responsabilité individuelle ;
- La croyance en la capacité des populations à prendre en main leur destin ;
- La solidarité, le partage loyal et équitable du savoir et du savoir-faire ;
- Le travail en équipe, l'honnêteté et la transparence ainsi que la rigueur professionnelle.

L'Association partage ces valeurs dans le cadre des réseaux internationaux tels que l'Alliance Internationale pour le Développement et la Recherche (AIDR).

Face à ces valeurs, MIFED doit dans son action quotidienne faire face aux principaux enjeux suivants :

- **La croissance** en vue d'être un acteur clé du secteur de la promotion de l'inclusion économique (finance inclusive, micro-assurance, micro-économie, développement local, etc.) et d'y jouer un rôle prépondérant ;
- **La rentabilité** qui devrait permettre d'améliorer les résultats financiers en vue de disposer des moyens pouvant garantir son indépendance et sa capacité d'initier, promouvoir, réaliser des actions de développement ;

- **Le développement économique et social** qui devrait se traduire par une plus-value sociale pour le personnel et la communauté dans son ensemble.

D.Activités principales menées

Les principales activités actuelles de MIFED sont les suivantes :

- Mise en place et consolidation des réseaux de CVECA au Cameroun depuis 1998 ;
- Extension des services financiers des établissements urbains de microfinance en faveur des populations rurales ;
- Promotion d'un réseau d'Institutions de Crédit Solidaire au Cameroun ;
- Formation des producteurs et des productrices à l'entrepreneuriat agricole, avec un dispositif, une méthodologie et des outils pédagogiques aptes à inciter le changement de leurs comportements managériaux ;
- Promotion de l'accès aux énergies renouvelables grâce à la Microfinance ;
- Promotion de l'accès des populations à faibles revenus des zones rurales clients des EMF aux produits d'assurance par des mécanismes opératoires de commercialisation adaptés et une tarification juste et équitable.

E.Potentiel disponible de l'institution

Moyens humains

MH1 : Effectif : Au 31 décembre 2014, l'effectif global de MIFED est de 25 employés. La répartition par catégories professionnelles et par sexes est la suivante :

Classification	Effectif	Sexe masculin	Sexe féminin
Personnel cadres	13	9	4
Agents de maîtrise	2	1	1
Autres	10	10	-
TOTAL	25	20	5

Au cours des six dernières années, l'effectif global a évolué de la manière suivante :

Classification	2015			2014			2013			2012			2011			2010		
	H	F	S/T															
Cadres	9	4	13	9	4	13	9	2	11	10	2	12	11	3	14	11	3	14
Agents	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	3	4	1	3	4	1	3	4
Autres	10		10	10		10	11		11	8		8	8		8	8		8
TOTAL	20	5	25	20	5	25	21	4	25	19	5	24	20	6	26	20	6	26
Arrivées							2		2							5	1	6
Départs								1	1	1	1	2				1		1

MH2 : Direction et équipe opérationnelle

Direction générale

Compte tenu des spécificités des domaines d'intervention de l'Association et afin d'assurer l'opérationnalité de la structure, le Conseil d'Administration nomme un Directeur Général qui a la pleine responsabilité de la gestion technique, financière et sociale des activités menées par l'Association.

Direction Centre de Formation et de Ressources

Elle a la responsabilité de :

- l'élaboration et la gestion de la politique des formations de MIFED ;

- la conception et l'exécution des modules de formation ;
- la réalisation des études diverses ;
- la mise en œuvre du projet de création d'un centre de formation et ressources.

Direction des Opérations

Cette direction assure :

- La supervision et la coordination technique et opérationnelle des projets ;
- Le suivi-évaluation des projets ;
- L'encadrement des acteurs ;
- Le renforcement des capacités des ressources humaines affectées aux différents projets.

Direction Administrative et Financière

Elle assure :

- la gestion de la trésorerie de l'association ;
- la tenue de la comptabilité de MIFED et de ses projets ;
- la gestion du budget de MIFED et des projets ;
- la gestion des affaires générales et des contrats ;
- la gestion des ressources humaines.

Département système d'information et de gestion

Ce département a pour mission:

- Le contrôle financier de MIFED et des projets ;
- Le suivi des audits financiers et organisationnels ;
- L'analyse des données financières des différentes opérations ;
- Le renforcement des capacités du personnel de MIFED et des acteurs des projets sur la gestion financière ;
- La supervision du système d'information et de gestion des projets et des EMF accompagnés par MIFED.

Moyens matériels

Au 30 juin 2007, les ressources matérielles de MIFED étaient composées de :

1. Pour le matériel de transport :
 - Isuzu Trooper CE 5462 V : 2003 (PCRD) Yaoundé
 - Toyota Prado CE 5457 V : 2003 (PCRD) Maroua
 - Nissan Alméra CE 179 DQ : 1997 (DCFR) Yaoundé
 - Toyota Hilux CE 868 EI : 2002 siège Yaoundé
 - Mitsubishi Montero CE 815 CC : 1999 (DG) Yaoundé
 - Peugeot 206 CE 847 BC : 2008 (DG) Yaoundé
 - Toyota Hilux CE 114 FI : 2013 siège Yaoundé
 - Toyota Hilux CE 227 FP : 2013 siège Yaoundé
 - 1 Moto Lifan CEMT 726 CA siège Yaoundé
2. Matériel de bureau
 - 11 ordinateurs portables
 - 10 ordinateurs
 - 3 photocopieurs
 - 1 vidéoprojecteur TOSHIBA
 - 1 camera vidéo SONY
 - 2 téléviseurs
 - 1 magnétophone AIWA
 - 1 Matériel de reliure
3. Mobilier de bureau (divers mobiliers nécessaires)

Dans l'ensemble, malgré l'obsolescence de certains matériels énormément mis à contribution et amortis, notamment les véhicules automobiles, MIFED dispose de moyens matériels pour réaliser ses missions. Même lorsque le matériel ne lui appartient pas, il est mis à sa disposition par les maîtres d'ouvrage.

Moyens financiers

Ce tableau retrace l'essentiel des ressources mobilisées par MIFED au cours des cinq dernières années dans le cadre de la réalisation des activités du PCRD, principale source de revenu de l'Association.

Année	Budget MIFED	Chiffres d'affaires par bailleur						Total
		État Cameroun	UE	AFD	BAD	MAE	Autres	
2010	199 238 000	311 400 000	64 420 710	97 323 028	223 370 000		320 971 641	1 017 485 379
2011	309 792 000	450 000 000	56 343 840	136 947 665	148 720 000		197 040 220	989 051 725
2012	354 150 000	150 000 000	36 651 436		29 432 000		68 341 237	284 424 673
2013	354 515 650	550 000 000	28 062 941	27 292 449			99 622 707	704 978 096
2014	378 848 000	300 000 000	39 330 362				16 524 974	355 855 336
2015	166 836 668	200 000 000					110 122 791	310 122 791
Totaux	1 763 380 318	1 961 400 000	224 809 288	261 563 142	401 522 000	0	812 623 570	3 661 918 000

NB. Ces ressources sont constituées des fonds destinés au financement des actions de terrain et des investissements.

Partenariats

P1. Partenaires techniques

MIFED a poursuivi et renforcé ses relations avec son partenaire technique traditionnel le CIDR et diversifié ses relations bilatérales avec de nouveaux partenaires européens et du Sud.

Il a également, en tant que membre fondateur de l'AIDR, participé activement à l'institutionnalisation et au déploiement de ce réseau d'une trentaine d'entreprises de développement africaines et françaises.

Le tableau ci-dessous résume de manière non exhaustive les différentes catégories de partenariats techniques entretenus par MIFED :

N°	Type de partenariat	Structures	Nationalité
1	-Co-promotion d'opérations -Membre de l'AIDR	CIDR	Française
	-Co-promotion d'opérations -Membre de l'AIDR	PAMIGA	Française
	-Co-promotion d'opérations -Membre de ALP	BASIX	Indienne
	-Co-promotion d'opération	AAA	Américaine
		GIZ	Allemande
	-Contrat d'appui technique à MIFED	SBFIC	Allemande
	-Réalisations ateliers et études	MINADEV	Camerounaise
	-Réalisations ateliers et études	DBC	Camerounaise
	-Partenaire économie verte	LIGHT 4 ALL	Camerounaise
	-Partenaire de micro-assurance	NSIA CAMEROUN	Camerounaise
		BENEFICIAL	Camerounaise
	-Partenaire Économie verte	SCHNEIDER E.	Française
		TOTAL	Française
2	-Membres de la Plate-forme AIDR Cameroun	ASSOAL	Camerounaise
	-Membre de la Plateforme AIDR Cameroun	CAMNAFAW	Camerounaise
	-Membre de la Plateforme AIDR Cameroun	YDF	Camerounaise
3	-Structure associée de la Plate-forme AIDR Cameroun -Contrat de collaboration avec MIFED	CONAPROCAM	Camerounaise
	-Structure associée PFNC (AIDR)	SAIMED	Camerounaise

P2. Partenaires financiers

Parmi les partenaires financiers qui ont accompagné MIFED dans la mise en œuvre des différents programmes au cours des cinq dernières années, on peut citer l'AFD (projets PCS du grand Nord et EMF2), l'UE (reconfiguration des réseaux de CVECA, PCS du grand Nord et EMF2), UNCDF (Microlead et Énergie et Microfinance), État Camerounais à travers le BIP (Réseaux des CVECA), BAD (Réseau des CVECA du Sud-Ouest à travers le projet Rumpi), la Coopération Allemande à travers les projets avec la GIZ et SBFIC, et la BICEC pour des opérations de refinancement des EMFs.

La capacité de MIFED à gérer les partenariats -même si elle reste à parfaire- est dans l'ensemble bonne et des possibilités de création d'autres partenariats existent.

Réseau AIDR

L'AIDR est une organisation transnationale dont l'objet est d'accompagner la professionnalisation, l'innovation et le partage de savoirs d'ONG africaines fortement impliquées dans le renforcement du capital social des bénéficiaires. C'est un réseau d'une trentaine d'entreprises de développement d'Afrique et de France qui utilise la diversité des personnes et des milieux pour construire une approche d'intervention qui se nourrit continuellement des avancées en termes de recherche et de capitalisation des actions. Elle est également un centre de ressources pour ses membres, qui, à travers le développement de plusieurs actions communes (plateformes de management des connaissances, de recherche-développement, formation) renforcent leur expertise dans le domaine du développement. Elle est enfin, pour les donateurs d'ordre, l'opportunité de travailler avec des opérateurs professionnels africains engagés sur le long terme et ayant de réelles expertises et expériences de réalisation dans leurs secteurs d'intervention. Ce réseau joue par conséquent un rôle important dans le processus de professionnalisation et de pérennisation de MIFED.

II. ANALYSE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

II.1. Indicateurs du Cameroun

INDICATEURS	DONNÉES	SOURCES
Population	22,77 millions	Donnée 2014, Banque Mondiale
Superficie	475 442 km ²	
PIB	32,55 milliards de \$ (20 091 milliards F CFA)	Donnée 2014, Banque Mondiale
Croissance	5,6%	Donnée 2013, Agence Française de Développement
Taux d'inflation en PPA	1,9%	Donnée 2013, Agence Française de Développement
IDH	0,495	Donnée 2012, PNUD

II.2. L'environnement général

Le Cameroun est situé en Afrique Centrale, limité au Nord par le Tchad, à l'Ouest par le Nigéria, à l'Est par la République Centrafricaine et au Sud par les deux Congo, le Gabon et la Guinée Équatoriale.

En 2014, la population du Cameroun est estimée à 22,77 millions d'habitants, avec environ 220 ethnies et 240 dialectes.

L'économie camerounaise fait preuve de résilience, avec un taux de croissance supérieur à 5% et une inflation qui reste modérée, selon un rapport du Fonds Monétaire International (FMI) publié au début du mois de décembre 2015. Il justifie cette performance par une dépendance moins forte par rapport au pétrole comparativement aux autres pays visés producteurs d'or noir.

Dans le même temps, les risques liés à l'insécurité, particulièrement dans la région de l'Extrême-Nord où sévit la secte islamiste Boko Haram depuis plus de deux ans, continuent également de dominer l'environnement socioéconomique du pays.

Pour faire face à un environnement qui se dégrade et atteindre ses objectifs de croissance, le FMI a récemment invité le Cameroun à augmenter le niveau de ses recettes fiscales, à prioriser les dépenses et reconstruire le matelas budgétaire, à profiter de la baisse des prix du pétrole pour éliminer le mécanisme de subventions de ce produit.

Il exhorte également les autorités à persévérer dans les efforts visant à améliorer le climat des affaires pour favoriser l'investissement privé, à mettre en place des réformes structurelles pour promouvoir le développement inclusif, à optimiser sa stratégie d'endettement et à améliorer la surveillance et le suivi du système financier pour favoriser l'accès aux services au plus grand nombre.

En 2009, le Gouvernement a entrepris, en participation avec la société civile, le secteur privé et les partenaires au développement la formulation d'une vision à long terme pour le développement du Cameroun dans un horizon de 25 – 30 ans. Cette vision vise à renforcer la reprise économique amorcée depuis une décennie en vue de la pérenniser. L'évolution proposée fait face à quatre défis majeurs : la croissance économique qui reste végétative, la vigueur démographique, l'urbanisation explosive et la gouvernance insuffisante.

La Vision qui en a découlé a retenu comme objectif principal : devenir un pays émergent à l'horizon 2035, en suivant quatre objectifs fondamentaux:

- Éradiquer la pauvreté, en la ramenant un niveau résiduel de moins de 10% ;

- Atteindre le stade de pays à revenus intermédiaires grâce notamment à une diversification plus poussée des activités économiques ;
- Parvenir au stade de Nouveau Pays Industrialisé qui verra le passage de la phase d'économie primaire à une phase de production manufacturière contribuant à plus de 23% du PIB ;
- Enfin, devenir un pays émergent qui consacrera notre intégration à l'économie mondiale sur le plan commercial (exportations importantes) et financier (ouverture des marchés financiers aux capitaux extérieurs).

Cette vision s'appuie sur un cadre de référence bâti sur quatre axes d'action :

- Dans le domaine macroéconomique, préserver la stabilité et accélérer la croissance en investissant massivement dans les infrastructures et la modernisation de l'appareil de production ;
- Dans le domaine sectoriel, parvenir à une autosuffisance alimentaire totale et devenir le grenier de l'Afrique Centrale ;
- Dans le domaine socio démographique, faire de la population l'acteur principal de son propre développement ;
- Dans le domaine de l'aménagement du territoire, à travers la maîtrise de l'espace, protéger l'environnement et intensifier la lutte contre les effets déjà perceptibles des changements climatiques.

Le monde rural occupe encore près de 75% de la population active et c'est de lui que dépend l'approvisionnement des centres urbains en produits alimentaires.

Il est envisagé l'émergence d'un secteur rural marqué par de grandes et moyennes exploitations utilisant un puissant appareil productif, avec notamment l'usage des machines, de l'irrigation et des intrants appropriés. À la faveur de diverses incitations, les petits paysans seront regroupés en coopératives et autres formes d'organisations professionnelles efficaces, capables de leur faciliter l'accès aux intrants, aux résultats de la recherche agricole, au crédit et à la commercialisation de leurs productions.

Dans le domaine des services, une attention particulière sera portée sur la promotion d'une offre de services de qualité. La qualité des services financiers devra également être développée pour que les banques puissent être de véritables structures d'accompagnement et de conseil auprès des entreprises. Elles devront par ailleurs assurer une meilleure couverture du territoire national et développer leur capacité d'innovation financière pour proposer des produits et des services plus efficaces et adaptés aux réalités économiques et sociales du pays.

La promotion du secteur privé sera articulée autour de la promotion des formes appropriées de partenariat public-privé. Ce type de partenariat sera renforcé autour des trois axes suivants : (i) la concertation et le dialogue ; (ii) la promotion des entreprises et notamment des PME/PMI ; (iii) la participation dans les secteurs stratégiques et les grands projets structurants.

En tant que partenaire stratégique de l'État, la société civile sera mobilisée suivant les principales fonctions qui lui sont dévouées.

Dans le cadre de la Vision, la stratégie de partenariat avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) s'articulera autour de deux axes ; (i) l'amélioration de l'efficacité de l'aide et des relations de coopération au développement existantes ; (ii) la diversification et le développement de nouvelles formes de partenariat.

D'une manière générale, il sera question de revoir, élargir et améliorer la nature et la portée de la contribution des partenaires extérieurs au processus de développement du Cameroun.

État des lieux en 2015

L'année 2015 est la fin du premier cycle triennal du budget/programme et le Gouvernement l'a placée sous le signe de la consolidation des acquis des deux années antérieures. Elle se caractérise par la concentration et la densification des investissements publics dans les secteurs prioritaires et à fort impact sur la croissance, à savoir :

- l'amélioration qualitative et quantitative du réseau routier national ;
- la poursuite des travaux de construction des barrages électriques et le développement du sous-secteur des énergies renouvelables ;
- l'amélioration des infrastructures de facilitation des transports, postales et des TIC ;
- la poursuite du développement des filières sylvio-agro-pastorales et des activités forestières, des mines, de l'industrie, des PME-PMI dans le souci de les rendre plus compétitifs ;
- l'amélioration de la gouvernance dans les domaines universitaires, scolaires et de la justice.

Le Cameroun vient de se doter d'un Programme National des Investissements Agricoles (PNIA) dont le coût de mise en œuvre est estimé à 3551 milliards de F CFA. Les financements acquis à travers les projets sont de l'ordre de 2 042 milliards de F CFA. Au cours du business meeting de septembre 2015 à Yaoundé, des déclarations d'intention d'un montant de 1 358 milliards de F CFA ont été annoncées par la communauté des PTF. La Coopération japonaise et la banque islamique déjà très actifs dans le secteur du développement rural ne se sont pas prononcées par rapport à leurs contributions.

L'enveloppe globale de 1 358 milliards de F CFA est répartie ainsi qu'il suit :

- BAD : 305 milliards de F CFA,
- Coopération allemande : 10 milliards de F CFA,
- Banque mondiale : 135 milliards de F CFA,
- Union Européenne : 118 milliards de F CFA,
- AFD : 200 à 250 milliards de F CFA,
- FIDA : 40 milliards de F CFA,
- État camerounais : 500 milliards de F CFA

Plusieurs initiatives destinées à mettre à la disposition des PME-PMI des instruments permettant leur développement, ont abouti ou se sont consolidées au cours de l'année 2015. Il s'agit :

- de l'allègement des procédures de création des PME-PMI ;
- du lancement d'un projet qui finance des dispositifs innovants d'appui aux petites et très petites entreprises rurales des filières agricoles, leur permettant de se développer et de faciliter leur accès aux crédits ;
- de l'ouverture de la banque des PME-PMI.

Dans le souci d'accélérer la croissance, le Gouvernement a également lancé un vaste plan d'urgence national sur trois ans qui se décline en une série de volets :

- développement urbain (réhabilitation de l'éclairage public, de la voirie...) ;
- santé (construction d'hôpitaux de référence dans les chefs-lieux de régions non encore pourvus...) ;
- agriculture et élevage ;
- secteur routier (construction dans chaque région d'axes routiers pour désenclaver les zones de production au cours des trois prochaines années...) ;
- énergie, eau et sécurité.

Le coût global serait évalué à 925 milliards F CFA et les premiers chantiers y relatifs voient déjà le jour.

La situation sécuritaire du Cameroun s'est détériorée en 2014 du fait de l'instabilité politique en République Centrafricaine et de l'insurrection déclenchée dans le Nord du Nigéria. Cette situation affecte l'économie des zones concernées, notamment les régions du Nord et de l'Extrême-Nord très dépendantes du Nigéria au plan économique. À cet effet, un plan d'urgence spécial pour la région de l'Extrême Nord a été mis en place dans le souci de mitiger les effets dévastateurs de cette situation.

Intervention des PTF

Les PTF sont mobilisés pour accompagner l'État Camerounais. Quelques-uns ont formalisé cette volonté politique.

L'Union Européenne a signé avec le Gouvernement de la République un Accord-cadre 2014-2020 le 28 octobre 2014 en vue d'apporter son appui à deux secteurs importants :

- la Gouvernance à travers la modernisation de l'Administration publique, le renforcement des capacités humaines et la décentralisation ;
- le développement rural dans le souci de la promotion d'un développement territorial durable et équilibré ainsi qu'une bonne croissance économique inclusive.

L'Union Européenne se propose à titre indicatif de mobiliser 84 millions d'euros dans le domaine de la gouvernance et 178 millions d'euros pour le secteur du développement rural.

La mise en œuvre de ce deuxième volet (développement rural) se déploiera selon les principes de subsidiarité et de progressivité. Les synergies entre les Collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'État, l'entrepreneuriat agricole local et les Organisations de la Société Civile seront recherchées. Un accent particulier sera mis sur la mise en place des TIC et la pleine exploitation de leur potentiel de fournir ou de faciliter des solutions viables dans tous les secteurs et autres domaines d'intervention du programme.

II.3. Le secteur financier

A. La microfinance

Suivant l'article 22 du Règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002, l'exercice de l'activité de microfinance dans la CEMAC est subordonné à l'agrément de l'Autorité Monétaire après avis conforme de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC).

En 2015, le secteur de la microfinance au Cameroun compte : i) 420 établissements de microfinance (EMF) contre plus de 500 en 2014 ; ii) environ 1 200 agences/guichets ; iii) 1 700 000 clients/membres ; iv) 15 000 emplois formels ; v) 495 milliards de FCFA d'épargne mobilisée et vi) 252 milliards de FCFA de crédits accordés. Il y a dix ans (2004), on estimait à 420, le nombre de structures de microfinance agréées par le MINEFI, le nombre de clients à 360 000, le volume des dépôts à 49,4 milliards de FCFA et celui des crédits à 55,8 milliards de FCFA.

Tous les EMF agréés ont l'obligation d'adhérer à l'Association Professionnelle des Établissements de Microfinance au Cameroun (ANEMCAM) qui a pour objet d'assurer la défense des intérêts de la profession et de se faire immatriculer au registre spécial du Conseil National du Crédit (CNC).

Le sous-secteur de la Microfinance représente environ 15% des activités du secteur bancaire et contribue à hauteur de 10% environ au financement de l'économie nationale.

A.1. Les cibles de la microfinance (la demande)

Malgré l'expansion du secteur au cours des 10 dernières années, les cibles de développement prioritaires visées par la microfinance (les femmes, les agriculteurs, les jeunes des villes et des campagnes, les habitants vivant en dehors des régions de concentration des EMF et des banques...), sont encore faiblement touchées. Aujourd'hui, les femmes qui sont représentatives de cette catégorie ne constituent que 38% du sociétariat des EMF camerounais contre 30% il y a dix ans, n'obtiennent comme il y a dix ans que 18% du montant des crédits distribués et ne contribuent à l'effort d'épargne qu'à hauteur de 21% contre 16% il y a une décennie. Dans un pays où en 2014, 12 % de la population a un compte dans une institution financière formelle, 2% un prêt et 8% une épargne, ces chiffres restent particulièrement modestes.

Au plan géographique, les populations des zones enclavées, des régions à faible densité de populations ou de forte insécurité accèdent difficilement aux services financiers des EMF : 42% des EMF exerçant sur le territoire sont essentiellement concentrés dans les villes de Douala et de Yaoundé. On note une représentation moyenne dans le Nord-ouest et le Sud-ouest du pays et une faible représentation dans les régions du Nord, de l'Est et du Sud.

Le pays compte environ 22,77 millions d'habitants. Pour les 69% de la population en âge de travailler, 40% sont pauvres et vivent essentiellement en zone rurale. Les différentes données indiquées ci-dessus permettent d'affirmer que la demande potentielle de services financiers exprimée par les exclus du système bancaire est loin d'être couverte au Cameroun.

A.2. L'offre de services financiers

L'offre de services de microfinance est assurée par des EMF regroupés en réseaux et ceux évoluant de manière indépendante dont:

- 376 EMF de première catégorie enregistrés sous la forme juridique d'association ou de coopérative d'épargne, soit 90% des établissements agréés ;
- 38 EMF de deuxième catégorie enregistrés sous la forme de SA ;
- 4 EMF de troisième catégorie (SA, projets ou fondations).

À la fin de l'année 2014, les six réseaux existants regroupaient 253 EMF, soit 60,5% du total des EMF. Les réseaux concernés sont les suivants : réseau CAMCCUL : 176 EMF ; 2 réseaux CVECA (A3C : 34 EMF et UCCGN : 09 EMF) ; 2 réseaux caisses mutuelles d'épargne et de crédit -CMEC- (BINUM TONTINE : 19 EMF et NOWEFOCH : 08 EMF) et réseau des MUCADEC : 05 EMF.

Les services et produits offerts par les EMF sont l'épargne, le crédit, la domiciliation des salaires des agents des secteurs public et privé, le transfert d'argent, les chèques, la monétique, la micro assurance et les formations.

En 2000, les trois grandes familles d'EMF ruraux (CAMCCUL, MC2, CVECA) concentraient à eux seuls plus de 75% des structures, 62% de l'épargne collectée et 80% des clients. CAMCCUL détenait à lui seul 55% desdits dépôts et plus de 64% des clients. Au cours de la même période, en termes d'activités, les EMF indépendants occupaient une part de marché non négligeable estimée à 30% du marché total du secteur.

À partir de 2007, la tendance s'est inversée en faveur des EMF indépendants en ce qui concerne les volumes d'activités. En effet, si les principaux réseaux concentraient encore près de 70% des structures et environ 80% des clients, ils n'enregistraient plus que 28% de l'épargne collectée contre 62% en 2004 et 35% des crédits consentis contre près de 54% en 2004. Cette nouvelle tendance s'est

renforcée au fil des ans puisque en 2014 les réseaux ne représentent plus que 42% du total des structures et des proportions encore plus faibles en termes d'épargne collectée et de crédits consentis.

La forte concentration des clients et des dépôts auprès d'un petit nombre d'EMF indépendants dont une demi-douzaine enregistre régulièrement des encours d'épargne supérieurs à 30 milliards de FCFA, constitue un premier facteur important de fragilité du secteur. En effet, l'on a pu observer, avec la mise sous administration provisoire de COFINEST, FIFFA et CAPCOOL, comment la défaillance de l'un des EMF de très grande taille est de nature à remettre en cause la confiance retrouvée dans l'ensemble du secteur. Avec ces trois expériences et les contrôles de plus en plus fréquents du MINFI et de la COBAC, ce risque systémique qui semble avoir été repéré, est de plus en plus pris en compte par les principaux acteurs du secteur.

Les autres principaux facteurs de fragilité concernent :

- l'environnement technologique qui se caractérise par la rareté des instruments de consolidation et de professionnalisation des EMF :
 - rareté des lignes de crédit extérieur et de refinancement ;
 - inadaptation des formes de garanties (surtout les suretés réelles) du traité de l'OHADA aux réalités des EMF;
 - absence de la prise en compte dans la réglementation de la réalité de l'utilisation de la technologie dans la Microfinance ;
 - défaillance du système d'information et de gestion reflétée par la faible fiabilité des états financiers de certains EMF et la non-disponibilité, dans les délais requis, de l'information financière ;
 - absence des centres de formation des différents acteurs de la microfinance.
- la faible insertion des EMF dans leur environnement :
 - difficulté de l'ANEMCAM à se positionner comme organe de défense des intérêts de la profession ;
 - fragilité des liens entre les EMF et les banques. Les seconds ont du mal à considérer les premiers comme un bon risque ;
 - manque de concertation entre les EMF, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds.
- la faible évolution vers un cadre institutionnel favorable au développement du secteur :
 - fiscalité peu adaptée à l'activité des EMF ;
 - moyens financiers et humains limités ne permettant pas à l'État de jouer son rôle de supervision ;
 - contraintes urgentes à lever pour faciliter la mise en œuvre de la nouvelle réglementation sous-régionale ;
 - inadaptation des ratios prudentiels standardisés aux différentes catégories d'EMF (institutions mutualiste, coopérative, société anonyme) rendant difficile une bonne évaluation des EMF ;
 - imprécision du système d'imposition des EMF.

A.3. L'appui au secteur

Dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), le gouvernement camerounais met, entre autres, un accent sur la microfinance comme un outil de financement de l'économie. Pour cela, il a élaboré de manière participative un programme de finance inclusive dont la vision est de « *Disposer d'un secteur financier inclusif, cohérent et intégré, animé par une diversité de prestataires de services techniquement capables (banques, compagnies d'assurance, EMF, opérateurs de*

téléphonie mobile, opérateurs de monétique) et offrant durablement l'accès à une gamme variée de services financiers à toutes les catégories de la population selon leurs besoins, dans un environnement juridique, réglementaire et fiscal en constante évolution ».

Les axes stratégiques du programme de finance inclusive sont définis ainsi qu'il suit :

- **Axe stratégique 1** : Amélioration de la qualité et de la disponibilité de l'offre en vue de satisfaire durablement les besoins en services financiers des populations ;
- **Axe stratégique 2** : Amélioration des performances sociales des EMF et de la protection des membres / clients ;
- **Axe stratégique 3** : Amélioration de l'environnement législatif, réglementaire, institutionnel et fiscal du secteur de la Microfinance.

La stratégie nationale de la finance inclusive, sous-tendue par un plan d'actions sur cinq (05) ans, sera mise en œuvre par le Gouvernement à travers un Programme d'appui dont les principaux responsables de la Cellule d'Exécution ont déjà été choisis.

En attendant le lancement de cet important programme, l'appui au secteur est pour l'instant, essentiellement apporté par les bailleurs de fonds traditionnels (UE, AFD, FIDA, BADEA, etc.) et l'État sur ressources du BIP, dans le cadre de programmes conduits sous la maîtrise d'ouvrage du gouvernement.

Le ministère des Finances¹ a lancé un Plan d'Actions pour le Renforcement de l'Intégration Financière (PARIF) qui vise notamment à renforcer la supervision de la microfinance et à faciliter l'accès aux services bancaires.

Le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) a lancé trois projets d'appui au développement du secteur de la microfinance : (1) Projet de Crédit Rural Décentralisé (PCRD) opérationnel depuis 1995 ; (2) Projet d'appui aux établissements de microfinance MC²/MUFFA opérationnel depuis 2006 ; (3) Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) lancé avec le concours du FIDA et du PNUD début 2010. Ce ministère a également des volets crédits dans certains de ces projets.

D'autres ministères ont également lancé des projets ou assurent la tutelle de certains organismes qui ont des volets microcrédits. Il s'agit par exemple du Ministère de l'Élevage, de la Pêche et des industries animales (MINEPIA) avec la South West Development Authority -SOWEDA-, du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (avec le Fonds National de l'Emploi -FNE- qui offre des microcrédits, etc.), du Ministère de la Jeunesse (PAJER-U -Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine-, du PIFMAS -Projet d'Insertion Socio-économique des jeunes par la création des Microentreprises de fabrication du Matériel Sportif- etc.), du Ministère des Affaires Sociales, du Ministère de la Promotion de la Femme.

Les champs d'intervention les plus courus concernent :

- le renforcement des capacités des dirigeants et employés des EMF
- l'appui à l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire notamment la mise en place d'un premier niveau de supervision et de contrôle des EMF par l'autorité monétaire nationale, compatible avec la réglementation COBAC ;
- le diagnostic du secteur et les études d'impact ;
- la mise en place des petites lignes de refinancement et le renforcement de la monétarisation de l'économie, notamment par l'extension de l'automatisation des systèmes de paiement des EMF.

¹ CGAP, Portail Microfinance 2014

Pour des raisons diverses (coûts élevés des opérations, longueur du temps nécessaire pour institutionnaliser certains réseaux, conséquences des échecs d'opérations antérieures...), la plupart des bailleurs de fonds ont mis en veilleuse des programmes de création de nouveaux réseaux ou d'extension des réseaux existants pour se concentrer sur des opérations moins lourdes ou jugées moins risquées

Dans le même temps, à côté de la volonté politique affichée par l'État qu'accompagnent les bailleurs de fonds traditionnels sur certains champs d'intervention spécifiques, on note un attrait de plus en plus marqué des banques implantées au Cameroun vers le secteur de la microfinance. Les banques sont attirées par la trésorerie bon marché des EMF et beaucoup veulent pour leur part, profiter de l'expertise de certains intervenants privés de référence (ACCION, NOVIB, TERAFINA...) à travers des EMF pour recycler leurs excédents de trésorerie dans le microfinancement, élargir leur marché. Cette bonne disposition se matérialise par la création de départements spécifiques dans quelques banques comme la BICEC, EcoBank, Afriland First Bank ou la création/participation au capital d'EMF (EcoBank, SGBC, BICEC...).

Malgré les nombreux défis relevés plus haut auxquels doit encore faire face le secteur de la microfinance dans notre pays, l'arrivée progressive des leaders de la microfinance privée constitue néanmoins un indicateur du regain de confiance qu'un certain nombre d'institutions importantes éprouvent désormais pour ce secteur au Cameroun.

En attendant, si l'évolution du secteur s'inscrit dans la suite de la situation actuelle qui se caractérise d'une part par une entrée progressive sur le marché des intervenants professionnels de la microfinance privée et d'autre part par le financement total ou partiel par les bailleurs de fonds traditionnels des projets gouvernementaux dans le cadre de la politique nationale, les tendances de la microfinance au Cameroun au cours des cinq prochaines années seront définitivement tirées d'un côté -mais de manière timide-, par le secteur public et de l'autre -de manière plus agressive-, par un secteur privé professionnel qui aura tendance à faire de la microfinance au Cameroun un sous-secteur financier essentiellement urbain et péri-urbain.

B. Environnement bancaire et financier

Le secteur financier camerounais est certes le plus développé de la région CEMAC mais il reste confronté à d'importants défis d'ordre institutionnel, réglementaire et opérationnel. En particulier, l'inclusion financière demeure faible et l'abondante liquidité du secteur n'est pas pleinement et adéquatement transformée.

Le secteur financier du Cameroun comprend outre le sous-secteur de la microfinance décrit plus haut, les sous-secteurs des établissements de crédit, des établissements financiers, des assurances et des services financiers postaux. Selon le rapport de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale à fin septembre 2014, le secteur bancaire est composé de la manière suivante:

- Nombre des banques: 14
- Nombre d'agences : 200
- Nombre des comptes : 1 600 000 environ
- Dépôts : 3 056 milliards F CFA
- Crédits : 2 315,2 milliards F CFA
- Taux d'intérêt : les grandes entreprises bénéficient en moyenne d'un taux d'intérêt de 8,74%, les Petites et Moyennes Entreprises de 11,55% et les particuliers de 15,69%

Sur les 14 banques existantes (concentrées dans les villes de Douala et de Yaoundé) exerçant au Cameroun, 2 sont à capitaux français, 2 d'origine anglo-saxonne, 6 à capitaux régionaux/africains et 4 appartiennent à des locaux.

Le secteur bancaire est caractérisé par :

- un très faible taux de pénétration (densité bancaire) avec une (1) agence de banque pour 149 000 habitants ;
- une forte liquidité (le ratio de liquidité à fin septembre 2010 s'établit en moyenne à 228,8% contre 100% fixé par la COBAC).

Le secteur bancaire camerounais ne joue pas encore pleinement son rôle de soutien et de financement de l'économie. Les produits offerts par les banques demeurent peu diversifiés et sont orientés vers les grandes entreprises au détriment des PME/PMI camerounaises et du secteur rural malgré la place importante de ce dernier occupé dans l'économie (75% de la population active, 20% du PIB et 40% des exportations hors pétrole).

L'accès aux services financiers demeure limité. Cette situation se justifie par l'asymétrie de l'information sur la clientèle, le plafonnement des taux d'intérêt débiteur (15%) et le poids des charges fiscales supportées par les banques.

Le secteur financier compte également onze (11) établissements et institutions financiers spécialisés, 25 Compagnies d'assurance de dommages (ou IARDT) dont 15 Sociétés d'assurance vie et capitalisation, 8 Sociétés d'assurance mixtes, 1 Société de réassurance, de nombreux Courtiers et Agents généraux.

Le sous-secteur des assurances avec 25 compagnies ne touche encore qu'une part marginale de la population de l'ordre de 2%. Les produits des compagnies d'assurance « branche vie » et « non-vie » s'adressent principalement aux grandes entreprises et à une clientèle privilégiée. Certaines compagnies d'assurance testent de nouveaux canaux de diffusion qui pourraient à terme permettre de baisser les coûts et de toucher une clientèle plus large.

Le marché camerounais pèse près de 163,5 milliards de francs CFA en 2013 (chiffre d'affaires). Les sociétés d'assurance interviennent dans le financement de l'économie à travers les engagements réglementés.

Pour pallier l'insuffisance de crédit à long terme, le secteur financier s'est enrichi d'une Bourse de valeurs qui permet de financer les structures publiques, parapubliques et privées, au moyen d'emprunts obligataires. Au 30 septembre 2014, la capitalisation boursière se situe à 403 milliards F CFA.

La CAMPOST sort d'une longue crise qui date des années 80. Depuis 2012, elle offre des produits très variés à une clientèle en pleine diversification.

C. En marge du secteur financier formel : les tontines

Avec un taux de bancarisation et d'accès au système financier formel très faible, la majorité de la population camerounaise a recours au secteur informel pour ses besoins financiers. Au Cameroun, le secteur financier informel communément désigné sous le vocable tontine est très actif et joue un rôle clé dans les activités économiques. Les tontines ont en général une double fonction : une fonction économique et financière couplée à une importante fonction sociale (solidarité, soutien social des membres en situation de détresse, etc.), cette dernière fonction explique sa forte intégration au niveau de toutes les couches sociales.

De nos jours, on peut estimer à près de 190 milliards FCFA, les fonds qui circulent via les tontines sous forme de cotisations réalisées par les ménages au Cameroun. Ces ressources financières transitent en grande partie dans les circuits du système financier formel démontrant une cohabitation et même une complémentarité entre les deux systèmes

II.4. Sommaire des occasions et des menaces de l'environnement

Tableau 1 : Synthèse de l'étude de l'environnement de MIFED

N°	Rubriques	Points positifs	Points négatifs	Conséquences pour MIFED
	Environnement économique	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de croissance > 6% -Inflation env. 3,5% -Système bancaire assaini -oisiveté des liquidités bancaires -assainissement secteur microfinance en cours -plusieurs projets ont un volet microfinance -Attrait des intervenants privés de la microfinance aux gros moyens -Ressources agricoles, pétrolières et minières -Économie diversifiée, comparée à celle d'autres pays exportateurs de pétrole -Modernisation en cours des infrastructures -Fort engagement des PTF dans le financement du secteur agricole 	<ul style="list-style-type: none"> -professionnalisation insuffisante du secteur de la microfinance -augmentation modeste de la part du secteur agricole dans le budget de l'État -Comptes extérieurs et publics dépendants du pétrole -Croissance peu « inclusive » et environnement des affaires peu favorable -Montée de l'insécurité régionale 	<ul style="list-style-type: none"> -Environnement propice aux interventions dans le secteur de la microfinance et de la microéconomie -Nécessité de développer des outils de financement spécifiques.
	Environnement technologique	<ul style="list-style-type: none"> -Existence de partenaires techniques fiables 	<ul style="list-style-type: none"> -Faible couverture des zones rurales par les opérateurs de téléphonie mobile 	<ul style="list-style-type: none"> -Amélioration de la qualité des interventions de MIFED -Renforcement de l'usage des TIC au sein de MIFED -Informatisation du SIG de MIFED et des EMF notamment en zone urbaine -Développement des énergies vertes
	Environnement légal	<ul style="list-style-type: none"> -Réglementation COBAC et amélioration du cadre des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Coût élevé de la mise en conformité des EMF ruraux avec la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> -Plus facile à respecter parce que clair -Besoin de ressources additionnelles pour financer la mise en conformité des réseaux
	Environnement politique	<ul style="list-style-type: none"> -Stabilité du Cameroun quasi-assurée au des trois prochaines années (septennat) 	<ul style="list-style-type: none"> -Attrait de concurrents -Risques liés aux échéances électorales 	<ul style="list-style-type: none"> -stabilité propice au développement des activités
	Environnement Socio-culturel	<ul style="list-style-type: none"> -Développement de l'esprit d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> -Possibles aventuriers en l'absence de barrières 	<ul style="list-style-type: none"> -Marché potentiel important pour MIFED mais extrêmement concurrentiel
	Environnement international		<ul style="list-style-type: none"> -Engagements financiers des bailleurs de fonds limités, notamment en faveur de la microfinance rurale 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficultés à trouver des ressources externes adaptées au financement des interventions en finance rurale

III. ANALYSE DU MARCHÉ

III.1.Types de services offerts et leurs principales caractéristiques

MIFED offre habituellement trois grands types de services :

- Les services d'opérateur de diffusion des systèmes de microfinance ;
- Les services d'articulation de la microfinance avec d'autres sous-secteurs : banque, micro-assurance, environnement et/ou économie verte ;
- Les services de formation et d'information des acteurs du secteur de la microfinance, de la micro-économie et de réalisation d'études diverses en relation avec ses domaines d'activités.

A. Services d'opérateur de diffusion des systèmes de microfinance

Les produits de diffusion (réseaux de CVECA ou ICS) vont constituer au cours de la période, les principales réponses que MIFED va apporter pour augmenter la portée de l'offre de services financiers et non financiers pérennes aux populations pauvres des zones urbaines et rurales du Cameroun.

Caractéristiques du service n° 1 : La diffusion du modèle CVECA/CECA

LE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principes : -Permettre aux populations périurbaines et rurales pauvres d'accéder à des services financiers d'épargne et de crédit pérennes pour améliorer leurs conditions de vie ; -Promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social. ○ Conditions : - Service offert dans le cadre d'un contrat d'opérateur de réseaux de CVECA ; - Volumes financiers importants - Durée : au moins trois (03) phases d'égale durée dont une phase pilote de trente-six (36) mois.
LES CLIENTS	Promoteurs de réseaux de microfinance ruraux (État, collectivités territoriales, bailleurs de fonds, Groupes privés, etc.)
LES CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technicité: Détenteur d'une méthodologie de création et d'institutionnalisation des réseaux de CVECA protégée et éprouvée, doublée d'une capacité à la faire évoluer en fonction des contextes et de manière efficiente. ○ Spécialisation : Produit spécifique qui oblige à une grande qualité de service avec une obligation de résultats : la rémunération dépend de leur validation par le donneur d'ordre. ○ Plus-value : Produit de diffusion touchant les populations des zones les plus enclavées du pays et adapté au plan méthodologique
LE MODE D'INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> ○ Deux approches sont possibles : - MIFED assure la maîtrise d'œuvre directe du processus d'institutionnalisation du réseau de CVECA/CECA ; - Mode « d'intervention en cascade » par lequel MIFED intervient à travers un opérateur régional spécialisé à qui il transfère le savoir-faire à travers une assistance technique.
LES CONTRAINTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le service offert requiert : - la possibilité d'articulation avec une banque de refinancement; - une grande technicité; - une forte capacité d'adaptation à l'environnement, à l'évolution des savoirs et des outils, des besoins de la clientèle, des TIC ; - une grande capacité d'innovation et de gestion des connaissances ; - une capacité à nouer des partenariats notamment d'assistance technique ; - une volonté et une capacité à s'assurer de continuer à toucher sa population cible dans la durée et d'éviter toute dérive de mission

Caractéristiques du service n° 2 : La diffusion du modèle ICS

LE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principes : - Offrir des services financiers à des femmes pauvres menant des activités génératrices de revenus en zone urbaine; - Promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social. ○ Conditions : - Ouverture de nouvelles agences d'un EMF existant sous la forme de SA - Création d'une institution de crédit solidaire en phase de démarrage - Volumes financiers importants
LES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Actionnariat des réseaux de microfinance urbains offrant des services financiers aux femmes (clientes, diaspora, investisseurs privé, partenaires de référence...) - Promoteurs d'ICS (État, collectivités territoriales, bailleurs de fonds, Groupes privés...)
LES CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technicité: L'offre d'une méthodologie d'extension et de densification d'un réseau d'EMF spécialisé dans le crédit solidaire, doublée d'une capacité à la faire évoluer de manière efficace et en fonction des contextes. ○ Spécialisation : Produit spécifique qui oblige à une grande capacité de maîtrise des performances sociales des établissements. ○ Plus-value : Apporte une variété dans la catégorie des produits de diffusion : dans ce modèle qui s'adresse aux femmes pauvres des zones urbaines, le crédit est moteur. Ensuite, la capacité et la volonté d'épargne sont construites progressivement, notamment grâce à l'éducation financière des clientes.
LE MODE D'INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> - MIFED Assure la maîtrise d'œuvre directe du processus d'institutionnalisation de l'ICS ; - MIFED Prend des participations au Capital de l'Institution de Crédit Solidaire transformée en SA ; - La SA assure la diffusion du modèle à travers la création de nouvelles agences.
LES CONTRAINTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le service offert requiert : - une forte capacité d'adaptation de l'EMF de diffusion à l'environnement, à l'évolution des savoirs et des outils, des besoins de la clientèle, des TIC ; - une grande capacité à proposer des produits reposant sur des solutions innovantes pour répondre à des besoins non encore servis. Il peut permettre l'accès à des services essentiels ou comporter des aspects de protection de l'environnement à des prix transparents, tenant compte de la faible capacité contributive des clients ; - une capacité à mobiliser des ressources financières destinées à l'octroi des crédits ; - une structuration du milieu en groupes de solidarité pouvant constituer le socle de développement ; - une capacité à nouer des partenariats notamment d'assistance technique.

B.Services d'articulation de la microfinance avec d'autres sous-secteurs : banque, micro-assurance, environnement et/ou économie verte

La fonction de gestionnaire d'un Dépôt de Garantie

Les relations micro-finance-banque sont indispensables pour assurer la pérennité des refinancements dans les meilleures conditions. Les bailleurs sans exception sont intéressés par un système de garantie surtout quand ils prêtent pour la première fois à des entités qu'ils ne connaissent pas et qui plus est appartiennent à un secteur jeune et en pleine mutation. Quelle que soit la nature des informations qui

pourraient leur être fournies, les banques auront, au début d'une chronique de prêt, une certaine méfiance. Et c'est là que les systèmes de garantie sont indispensables et l'offre de service de MIFED pertinente pour construire cette relation de confiance entre les EMF et les banques.

La fonction d'opérateur dans le domaine, de la micro assurance

Tout comme le secteur de la microfinance, le secteur de la micro-assurance apporte des réponses au processus de lutte contre la pauvreté. En effet, les services offerts dans ce domaine sont parfaitement adaptés aux besoins des populations démunies et/ou à revenus limités. Dès lors, les systèmes de micro-assurance qui seront développés par MIFED en co-promotion avec les compagnies d'assurance, permettront aux populations défavorisées en milieu urbain et rural de bénéficier d'une couverture d'assurance-vie et santé en adéquation avec leurs besoins et leurs moyens. La possibilité d'une meilleure prise en charge de leurs soins de santé contribuera de manière significative à l'amélioration de leurs conditions de vie.

L'articulation microfinance-Énergie

L'une des leçons que MIFED a apprises dans son cheminement est que l'implantation d'entités d'offre de services financiers et non financiers pérennes urbaines ou rurales ouvertes à des partenariats est un véritable moteur du développement local.

Dans le cas du réseau régional A3C, l'offre de solutions solaires actuellement développée dans le cadre du projet Énergie et Microfinance ne se développe dans les villages éloignés des centres urbains et bien enclavés que grâce à la crédibilité acquise par les CVECA dans leur environnement. Il est prévu que cette technologie qui génère déjà des revenus en termes de produits financiers aux réseaux et de revenus aux Entrepreneurs Énergie (EE) soit diffusée dans tous les EMF partenaires.

Caractéristiques du service n° 3: L'Articulation microfinance- système bancaire

<p>LE SERVICE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principes : <ul style="list-style-type: none"> - Apport de ressources financières complémentaires en vue de satisfaire en tout temps la demande de crédit de la clientèle d'un EMF; - Dépôt effectué par l'emprunteur ou son avaliste, sur un compte bloqué dans les livres du prêteur ; - Disponibilité de l'EMF à accepter l'accompagnement technique. ○ Conditions : <ul style="list-style-type: none"> - Dépôt de garantie (D de G) : 30% du montant du crédit demandé par le prêteur dont (15% par MIFED et 15% par l'EMF) - Rémunération du dépôt de garantie exigé par la BICEC - Respect de l'ordre d'intervention respectif des dépôts de garantie : <ul style="list-style-type: none"> *le 1^{er} à être appelé sans autre condition que le constat de non-paiement, un mois après la date d'échéance est le D de G du réseau (emprunteur) ; *le second à être appelé après épuisement du premier, étant le D de G géré par MIFED.
<p>LES CLIENTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La BICEC partenaire de référence actuel et les autres banques - Les réseaux des CVECA et les EMF urbains et ruraux - Les réseaux d'ICS
<p>LES CARACTÉRISTIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technicité: <ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'appréciation du risque représenté par chacun des EMF dans lesquels les actifs du D de G pourraient être investis ; - Capacité de mettre en concurrence les diverses banques pour obtenir les meilleures conditions de dépôts à terme ; - Capacité à décider, suivre et contrôler l'exécution des opérations de placement ; - Capacité à présenter le D de G auprès des bailleurs de fonds potentiels (refinancement) de telle sorte que ceux-ci aient totalement confiance dans le rôle de garant que le D de G pourrait être amené à jouer ; - Capacité à faire jouer le D de G dans le cas de défaillance ; - Capacité à organiser la reconstitution du D de G si nécessaire. ○ Spécialisation : <ul style="list-style-type: none"> - Produit spécifique qui oblige au respect strict d'un certain nombre de règles telles que la bonne gestion (maîtrise de la gestion du crédit et probité des gestionnaires), le placement des dépôts auprès d'institutions fiables, le respect des règles de liquidité, de division des risques ; - Obligation d'une très grande qualité de service dans la mesure où afin d'être crédible, le D de G doit être appelé dès qu'un débiteur a un mois de retard de remboursement quelle que soit la cause de ce retard. ○ Plus-value : <ul style="list-style-type: none"> C'est un produit rare sur le marché camerounais et qui rentre dans une véritable politique de produit dans la mesure où il est complémentaire aux autres.
<p>LE MODE D'INTERVENTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définition partagée des règles d'accès ; - Négociation entre l'emprunteur (EMF) et le bailleur (Banque) pour déterminer le niveau du D de G en fonction du niveau de risque de contrepartie pour le crédit à octroyer ; - Convention de collaboration MIFED/Banque ; - Convention de partenariat MIFED/EMF.
<p>LES CONTRAINTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le service offert requiert : <ul style="list-style-type: none"> - Le respect des engagements par l'emprunteur ; - La connaissance de l'emprunteur par le bailleur de fonds ; - La maîtrise de la dispersion des risques (prêts à un ensemble de caisses d'un réseau ou un ensemble d'EMF d'un portefeuille et non à une entité isolée).

Caractéristiques du service n° 4 :L'articulation microfinance-énergie

LE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principes : - Faciliter l'accès des communautés, PME/PMI et ménages ruraux aux énergies renouvelables à travers l'offre de services financiers et non financiers ; - Renforcer les populations rurales dans l'utilisation productive et efficiente des énergies renouvelables. ○ Conditions : - Un contrat d'opérateur financé sur ressources internes ou externes est signé entre l'EMF et MIFED ; - Les ressources sont disponibles pour financer les Crédits Énergie ; - Durée de la phase pilote : 24 à 36 mois selon le contexte et les résultats d'un diagnostic de l'EMF.
LES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Les EMF partenaires ; - Les fournisseurs de solutions Énergie ; - Les PME/PMI et TPE.
LES CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technicité: L'introduction du produit énergie renouvelable dans un EMF est le fruit d'une démarche complexe acquise par MIFED auprès de PAMIGA dans le cadre de la co-promotion de programmes de promotion de l'économie verte dans le secteur de la Microfinance ; ○ Spécialisation La variété des acteurs s'accompagne d'une gamme d'activités très spécifiques (formations, marketing, suivi, contrôle...) pour l'animation du réseau mis en place afin de faciliter l'accès des acteurs ruraux aux énergies renouvelables. ○ Plus-value : Produit financier très innovant qui va au-delà de l'offre des services financiers de consommation courante (épargne, crédit à court terme, transfert d'argent...) et qui implique plusieurs acteurs aux logiques très diverses : entreprises, banques, IF, collectivités locales, populations pour co-construire une économie durable réconciliant croissance économique et protection de l'environnement ; Introduction d'un nouveau métier en milieu rural : l'Entrepreneur Énergie (EE).
LE MODE D'INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de marché et segmentation de la clientèle ; - Sélection des solutions solaires de qualité ; - Développement des produits financiers adaptés ; - Renforcement des compétences des EMF ; - Répartition claire des rôles entre les EMF et les autres acteurs ; - Test du modèle au cours d'une phase pilote et ajustements de manière réactive au cours du processus.
LES CONTRAINTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le service offert requiert : - Un réseau adapté à la zone rurale et capable d'assurer la distribution des solutions énergie jusqu'au « dernier kilomètre » où se trouvent les clients finaux; - Une forte capacité d'adaptation à l'environnement et de construction de la confiance entre des partenaires venant d'horizons différents.

Caractéristiques du service n° 5 : L'articulation microfinance-micro-assurance

LE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principe : - Faciliter l'accès des populations à faibles revenus des zones rurales clientes des EMF aux produits d'assurance par des mécanismes opératoires de commercialisation adaptés et une tarification juste et équitable. - Faire des produits de micro-assurance des instruments de gestion des risques et de renforcement des impacts des EMF ; des produits indispensables pour un meilleur accès aux soins de santé. ○ Condition : - Contrat de partenariat tripartite MIFED-Compagnie d'assurance-EMF - Conventions Assurance-Prestataires de soins (réseau de soins) - Durée phase pilote : 36 mois
LES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Les EMF partenaires ; - Compagnies d'assurance. - Prestataires de soins
LES CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technicité: - Démarche élaborée conjointement par le réseau A3C, NSIA, AFFI, des centres de santé et MIFED - la gestion automatisée qui fournit une transparence et une rapidité d'information à l'assureur, à chaque caisse et à tous les responsables constitue l'une des principales caractéristiques de ce produit. ○ Spécialisation - Plusieurs métiers sont impliqués dans le développement et la gestion du produit d'assurance : le front office au niveau de la caisse de base (contact avec le client, commercialisation, paiement des sinistres), le dispositif d'appui technique, l'assistance conseil en assurance, la gestion technique et le management de l'assureur. ○ Plus-value : - Pour l'EMF, le produit apparaît comme un instrument de gestion des risques et de renforcement des impacts de l'EMF ; - Pour la clientèle, il est un moyen indispensable pour un meilleur accès aux soins de santé.
LE MODE D'INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de marché et segmentation de la clientèle - Constitution d'un réseau conventionné de prestataires de soins - Développement des produits d'assurances adaptés ; - Renforcement des compétences des EMF ; - Répartition claire des rôles entre les différents métiers impliqués dans la gestion des produits d'assurance ; - Test du modèle au cours d'une phase pilote et ajustements de manière réactive au cours du processus.
LES CONTRAINTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le service offert requiert : - Un dispositif organisationnel comprenant les différents acteurs et métiers impliqués dans l'offre de produits d'assurance - une forte capacité d'adaptation à l'environnement et de construction de la confiance entre des partenaires venant d'horizons différents.

C.Services de formation et d'information des acteurs des secteurs de la microfinance, de la micro-économie et de réalisation d'études diverses en relation avec ces domaines d'activités.

La formation et le centre de ressources professionnelles

Le secteur de la microfinance connaît une très forte expansion au Cameroun. Mais l'augmentation du nombre de structures n'a pas été accompagnée de bonnes pratiques ainsi que d'une gestion de qualité au sein des établissements.

Beaucoup d'EMF ont fermé leurs portes non seulement à cause des malversations de leurs dirigeants, mais aussi et surtout à cause du manque de formation et d'information des gestionnaires qui a été à l'origine de mauvais résultats (octrois de mauvais crédits, faibles taux de recouvrement, mauvaise gestion du personnel...).

L'association apporte une réponse à cette demande en créant en partenariat avec le SBFIC et d'autres acteurs privés avec l'appui du gouvernement camerounais, un centre de formation et de ressources pour la microfinance et la micro-économie (TPE et clients ou membres des réseaux).

La réalisation d'études notamment dans le secteur de la microfinance.

Le développement de la microfinance va engendrer d'importants besoins dans le domaine des études et autres audits : analyses du secteur, études de faisabilité d'EMF indépendants ou en réseaux, diagnostics, études sur les nouveaux produits financiers et mécanismes de financements spécifiques, etc..

La maîtrise de toute la chaîne des opérations de diffusion des CVECA et ICS a permis à MIFED d'acquérir une expertise sur des tâches transversales telles que la réalisation des études de contexte et de faisabilité permettant l'élargissement vers de telles activités. Les fonds que le Cameroun et ses partenaires au développement envisagent de mettre à disposition pour développer la microfinance inclusive vont aussi se déployer en partie dans ces volets.

N.B. Seul le produit formation a été élaboré. Les services offerts dans le cadre des études le seront au cas par cas en fonction des TDR.

Caractéristiques du service n° 6 : La Formation

LE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principes : - Apport de connaissances aptes à inciter le changement des comportements managériaux des producteurs et productrices - Alternance formation en salle formation sur le terrain - Mobilisation d'une expertise adaptée ; - Renforcement des capacités techniques et de gestion de tous les acteurs impliqués dans la gouvernance des EMF. ○ Conditions : - Prise en charge totale ou partielle des frais de formation par les apprenants, leurs partenaires ou leurs employeurs ;
LES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Les EMF partenaires ; - Compagnies d'assurance et banques partenaires. - Promoteurs de réseaux de microfinance ruraux (État, collectivités territoriales, bailleurs de fonds, Groupes privés...) - Les fournisseurs de solutions Énergie ; - Les PME/PMI et TPE ;
LES CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technicité: - Contenus de formation élaborés et mis en œuvre dans le cadre des multiples opérations menées (création de réseaux de CVECA, création d'une ICS ; énergie et Microfinance, École d'entrepreneuriat agricole...) - Participation de plusieurs cadres de MIFED aux sessions de formations de formateurs (CAPAF). ○ Spécialisation - Activités occupant entre 60 et 70% de temps dans toutes opérations menées par MIFED ; - Développer la capacité à convaincre les acteurs à se former pour être plus performants. ○ Plus-value : - La dualité formations résidentielles et formations par alternance a l'avantage de faciliter l'insertion professionnelle des apprenants et d'établir de réelles passerelles entre le monde de la formation et celui de l'emploi.
LE MODE D'INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> - Prospection au niveau du segment de marché concerné ; - Préparation didactique et matérielle des sessions - Formations résidentielles et par alternance en Farmer Business School, en Entrepreneuriat Énergie, en métiers de microfinance et de micro-assurance ; - Évaluation des sessions de formation et amélioration des contenus et méthodologies.
LES CONTRAINTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le service offert requiert : - Des ressources financières mobilisées essentiellement auprès de la communauté (État, collectivités territoriales, bailleurs de fonds, Groupes privés...). Très peu d'expériences d'autofinancement par les bénéficiaires finaux

III.2.Finance inclusive : identification de la clientèle et évaluation du marché

A. Évaluation de la demande globale

Toutes les activités de MIFED à l'exception des services offerts par l'EMF bénéficieront d'une audience à la fois nationale et internationale.

Le taux de pénétration bancaire au Cameroun est estimé à 12% et les principaux points d'accès aux services financiers sont implantés en zone urbaine, principalement dans certaines capitales régionales. Le secteur comporte de nombreux facteurs de fragilité qui laissent entrevoir de nombreuses possibilités d'intervention. Au vu de son potentiel, le marché semble porteur et pourrait lui aussi connaître une forte expansion au cours des cinq prochaines années à travers la mise en œuvre de la stratégie de finance inclusive qui vient d'être adoptée par le Gouvernement du Cameroun.

B. Description de la clientèle

L'État, les collectivités territoriales, les bailleurs de fonds et des Groupes privés, sont les principaux donneurs d'ordre dans ce secteur. Ils offrent des appuis multiformes nécessitant souvent des moyens importants dans le cadre des stratégies de croissance et de l'emploi.

Il existe également une demande des EMF, associations ou ONG locales et internationales qui doivent appuyer ou offrir des services aux populations cibles, mais qui n'ont pas des dispositifs internes de formation, d'information ou d'études.

MIFED a pu mobiliser entre 2006 et 2014 un peu plus de 5 milliards de F CFA dans le cadre des actions d'appui au secteur de la Microfinance au Cameroun, et environ 2 (deux) milliards de FCFA au cours de la période du dernier PMT (2008-20013).

Parmi les principaux maîtres d'ouvrages et/ou bailleurs de fonds qui constituent la clientèle potentielle de MIFED, on peut citer : l'État camerounais, l'AFD, le FIDA, la BAD, la BM, la BID, la GIZ, le PNUD, Plan International, la BICEC et les autres banques commerciales.

C. Évaluation de la demande pour le marché cible

Par rapport aux segments de marché visés par MIFED, le montant total des ressources budgétaires prévues au cours des cinq prochaines années pour la mise en œuvre de grands programmes gouvernementaux déjà approuvés de développement de la finance inclusive est estimé à 32 milliards de F CFA.

Par type de produits, la répartition pourrait être la suivante : 20% des ressources destinées à la création ou l'extension des EMF, environ 60% pour le renforcement des capacités et 20% sous forme de ressources financières destinées au renforcement des fonds propres des établissements ou à la constitution des lignes de crédits et des produits de garanties. Dans certains de ces programmes, MIFED est déjà pressenti comme un partenaire potentiel.

En règle générale la demande des segments de marché visés est solvable, mais exige que :

- au plan technique, l'offre obéisse à des exigences de qualité, en matière de délais et de professionnalisme par rapport à la réalisation des services offerts ;
- au plan financier, ses relations d'affaires aient une capacité d'autofinancement importante, compte tenu des modalités et des délais de paiement qu'elle affiche.

Au total, le segment de marché visé traite de préférence avec des partenaires ayant une forte assise institutionnelle c'est-à-dire, autonomes aux plans technique et financier.

Sans être leader dans son secteur, MIFED peut être considéré à juste titre comme un acteur de poids dans l'offre des « services de diffusion » des EMF au Cameroun. Le MINADER a reconduit la convention générale de collaboration en vue de la poursuite de la création et la consolidation des réseaux de CVECA au Cameroun.

MIFED a également développé une expertise avérée dans la mise en place et la consolidation des Institutions de Crédit Solidaire, l'appui à des EMF urbains désireux de s'implanter en milieu rural et la micro assurance.

Mais, cette expertise ne garantit pas automatiquement la possibilité de lever des contrats, en raison des nombreuses distorsions existantes dans certains champs d'intervention où la concurrence est loin de s'exercer de manière « pure et parfaite ». En effet, le domaine de l'expertise dans la Microfinance ne connaît pas de barrière à l'entrée ; il reste ouvert à tous, à des acteurs qui, à tort ou à raison, pensent être capables de fournir des prestations quel que soit leur qualité.

Par ailleurs, il faudra compter avec la consolidation du positionnement des opérateurs diffusant des services indirectement concurrents tels que les « BINUM », les CU ou les MC² développés respectivement par le SAILD, CAMCCUL et ADAF. Enfin, sur le segment des études, de l'audit et de la formation, la concurrence sera encore beaucoup plus forte en raison de la nature des marchés et des acteurs indiqués plus haut.

L'objectif visé par MIFED est par conséquent de conquérir 11% de son marché cible ; ce qui correspond à un chiffre d'affaires cumulé de l'ordre de 3,5 milliards de FCFA sur 5 ans.

D.analyse de la concurrence

La demande du marché directement visé estimée à 32 milliards de FCFA au cours des cinq prochaines années sera couverte par les principaux concurrents directs et indirects de MIFED qui interviennent déjà dans le secteur de la Microfinance au Cameroun. Ce sont des ONG, des EMF, des cabinets privés et des organismes publics. Parmi les plus en vue on peut citer : ACEP, ADVANS, CAMCCUL, le PADMIR, ADAF et les MC², CRÉDITdu SAHEL, la BICEC, les CDD, ... À travers ces institutions et/ou entreprises, l'État et les partenaires au développement ont pu financer au cours des années précédentes, presque toutes les formes d'appuis, allant de la création d'institutions ou de réseaux au renforcement des capacités des acteurs et des bénéficiaires, la restructuration des EMF, l'ouverture des lignes de crédit, la constitution de fonds propres en faveur des EMF, etc. Au cours des deux dernières années on a pu observer dans les appels d'offres internationaux faits au Cameroun une forte préférence des cabinets privés au détriment des associations ou des ONG même lorsque ces dernières présentent des atouts indéniables dans les domaines concernés.

Le champ des interventions est varié, cependant, il intègre les différentes activités que MIFED envisage de développer à court et moyen terme.

Une parfaite connaissance de ses partenaires sera nécessaire pour que l'Association puisse proposer à leur clientèle commune des produits apportant une valeur ajoutée spécifique et pouvant lui permettre de se démarquer.

État de la concurrence directe et indirecte de MIFED

Services offerts par MIFED	Concurrents directs/services	Concurrents indirects/services
<u>Fonction opérateur de diffusion :</u> -Réseaux de CVECA -ICS	Néant ACEP ADVANS MC ² /MUFFA EMF indépendants	-CAMCCUL/Credit Unions -ADAF/MC2 -ACEP/Réseau ACEP -ADVANS -SAILD/CMEC -ONG -CDD -Projets avec une composante microcrédit
<u>Formation/information</u>	-CAMCCUL -ADAF -SAILD -Consultants -Cabinets privés	-CAMCCUL -ADAF -ACEP -ADVANS -Consultants -Cabinets privés -Projets avec une composante microcrédit
<u>Études</u>	-Consultants -Cabinets privés -ADAF -Administrations	-Administrations -Projets -Banques
<u>EMF spécialisé</u>	-ACEP -MC ² -CAMCCUL -CMEC -EMF indépendants -Cabinets	-Banques -Projets -Administrations
<u>Refinancement des EMF</u>	Banques commerciales	Administration (appuis financiers directs) PTF (Projet avec lignes de crédit)
<u>Accompagnement des EMF Urbains à s'implanter en milieu rural</u>	RAS	État avec des incitations (projets avec composantes micro-crédit)
<u>Micro-assurance : articulation Microfinance et Compagnies d'assurance</u>	Compagnies d'assurance	État avec des incitations

Forces et faiblesses de la concurrence par rapport au marché cible

Entités	Forces	Faiblesses
CAMCCUL	-bonne maîtrise du financement semi rural -crédibilité institutionnelle -expertise en matière de gestion des Coopec -forte audience nationale et internationale en matière de diffusion des réseaux de Coopec -dispositif de formation interne performant et rodé pouvant à l'occasion dégager des formateurs externes compétents à temps partiel -forte capacité de lobbying	-non spécialisé dans la diffusion d'autres systèmes (CVECA, ICS) -tendance à des implantations isolées hors de ses zones de concentration -réalise peu d'études et de diagnostics externes -la création d'EMF indépendants ne rentre pas dans ses prérogatives -inexistence d'un dispositif de formation externe
ADAF	-bonne maîtrise du financement semi rural -forte capacité de lobbying -bonne assise institutionnelle -bonne audience nationale et internationale dans	-non spécialisé dans la diffusion des systèmes CVECA et ICS -Quelques implantions isolées hors des zones de concentration

Entités	Forces	Faiblesses
	le secteur de la microfinance -dispose de compétences en matière de réalisation d'études et de diagnostics -possibilité de créer un EMF indépendant affilié au réseau -dispositif de formation interne performant pouvant dégager des formateurs externes à temps partiel -Forte relation avec Afriland First Bank	
SAILD	-forte capacité de lobbying -expertise en matière de gestion de réseaux CMEC -existence d'un dispositif de formation interne -bonne assise institutionnelle -bonne connaissance du milieu rural	-non spécialisé dans la diffusion d'autres systèmes (CVECA, ICS) -expertise limitée dans la réalisation d'études et de diagnostic des EMF et du secteur.
ACEP et ADVANS	-s'inscrivent dans la stratégie d'essai de la Microfinance en zone urbaine d'importants bailleurs de fonds -bonne assise institutionnelle -mise en place de systèmes performants en faveur de micro entrepreneurs urbains -dispositif de formation et d'information interne assuré par des formateurs internes et externes performants -développent de nouveaux produits de type crédit solidaire	- n'a pas vocation à réaliser des études externes -non spécialisé dans la diffusion d'autres systèmes -la création/gestion d'EMF indépendants en dehors des réseaux ACEP et ADVANS ne fait pas partie de leurs prérogatives
AUTRES ONG et CDD	-forte capacité de captage de ressources destinées à accroître l'offre de services de Microfinance -bonne capacité de lobbying notamment pour les ONG étrangères et le CDD -existence de dispositifs d'offre de formation multisectoriels internes -disposent parfois de réseaux ou d'un département spécialisé en Microfinance	-dispositifs de formation peu spécialisés dans le secteur de la Microfinance -non spécialisés dans la diffusion de systèmes de Microfinance spécifiques -capacités limitées en matière d'études et de diagnostic du secteur et des EMF
BANQUES	-crédibilité et bonne assise institutionnelle -dispositif de formation interne performant -capacité de créer un département spécialisé en Microfinance -capacité d'établir une articulation avec des EMF indépendants ou en réseaux -actionnaires dans un certain nombre d'EMF concurrents	-faible maîtrise du micro-financement du monde rural -la réalisation d'études du secteur le diagnostic des EMF et l'offre de services de formation externes ne rentrent pas dans leurs prérogatives -compétences limitées en matière de diffusion de systèmes de Microfinance
CONSULTANTS	-compétences avérées dans les domaines des études, de la formation, de l'audit -de nombreux consultants bénéficient d'une audience nationale -de nombreux consultants ont une bonne connaissance socio-économique du monde rural -de plus en plus de consultants travaillent en consortium avec des cabinets internationaux de	-crédibilité institutionnelle souvent limitée -ne réalisent pas des opérations de diffusion -peu de consultants bénéficient à la fois d'une audience nationale et internationale -peu de consultants nationaux maîtrisent

Entités	Forces	Faiblesses
	renom	le financement du monde rural
CABINETS PRIVES	<ul style="list-style-type: none"> -crédibilité et assise institutionnelle -capacité de lobbying -compétences en matière de diagnostic d'audit et de conseil aux Coopec -beaucoup de cabinets ont une audience nationale -certains cabinets ont des dispositifs de formation externe avec des formateurs compétents -statut juridique de SA ou de SARL préféré au statut d'association ou de ONG par les donateurs d'ordre -co-promotion d'opérations avec des cabinets internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> -non spécialisés dans la diffusion de systèmes financiers -faible connaissance du monde rural et des systèmes financiers ruraux -la réalisation d'études sectorielles ne rentre pas dans leurs prérogatives -peu de cabinets bénéficient à la fois d'une audience nationale et internationale
COMPAGNIES D'ASSURANCE	<ul style="list-style-type: none"> -crédibilité et bonne assise institutionnelle -capacité de créer un département spécialisé en Micro assurance -capacité d'établir une articulation avec des EMF indépendants ou en réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> -faible maîtrise du financement du monde rural -la réalisation d'études du secteur le diagnostic des EMF et l'offre de services de formation externes ne rentrent pas dans leurs prérogatives -compétences limitées en matière de diffusion de systèmes de Micro assurance

E. Les facteurs déterminants de la demande et l'évaluation du chiffre d'affaires

Selon les services offerts et les segments de marchés concernés, les facteurs déterminants de la demande relevés dans l'analyse du secteur (économiques, technologiques, légaux, politiques, socio-culturels et internationaux) vont fonctionner différemment. Le tableau ci-après indique l'influence de ces différents facteurs sur le chiffre d'affaires prévisionnel des services offerts par MIFED.

Services offerts	Niveau du carnet de commande (FCFA)	Hypothèses de croissance annuelle du chiffre d'affaires	Justification des hypothèses de chiffre d'affaires et de croissance
DIFFUSION DES CVECA	Non défini : allocation annuelle du MINADER varie entre 200 et 600 millions de F CFA	-2015 -2016 :250 MFCFA -2017:+10% -2018 :+10% -2019 :+10% - 2020 :+10%	<ul style="list-style-type: none"> - convention de collaboration avec le MINADER renouvelée ; - négociation en cours du financement de l'extension et de la consolidation de SWAVIB ; - démarrage imminent de la mise en œuvre de la stratégie nationale de finance inclusion,
DIFFUSION DES ICS	5 millions de F CFA	-2015 -2016:+50% -2017:+50% -2018 :+50% -2019 :25% - 2020 : 25%	<ul style="list-style-type: none"> - démarrage des études d'extension dans le Sud-Ouest ; - recherche de capitaux et d'appuis à l'extension du réseau d'agences en cours - démarrage imminent de la mise en œuvre de la stratégie nationale de finance inclusion ; - lancement au MINPROFF d'un projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin, avec un accent sur

Services offerts	Niveau du carnet de commande (FCFA)	Hypothèses de croissance annuelle du chiffre d'affaires	Justification des hypothèses de chiffre d'affaires et de croissance
			l'accès au financement
ÉTUDES DANS LE DOMAINE DE L'INCLUSION FINANCIÈRE	5millions de F CFA	-2015 -2016:+50% -2017:+50% -2018 :+40% -2019 :25% - 2020 : 25%	- démarrage imminent de la mise en œuvre de la stratégie nationale de finance inclusion ; - lancement au MINPROFF d'un projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin, avec un accent sur l'accès au financement ; - lancement en cours d'un projet d'insertion des jeunes et des femmes - Lancement d'un programme d'innovation de la coopération allemande dans le secteur agricole avec un volet fonds de crédit.
ACCOMPAGNE MENT DES EMF URBAINS À S'IMPLANTER EN MILIEU RURAL	PLUS DE COMMANDE	-2015 : 0 -2016: 0 -2017: 10 M -2018 : 50 % -2019 :25% - 2020 : 25%	- démarrage imminent de la mise en œuvre de la stratégie nationale de finance inclusion ; - lancement au MINPROFF d'un projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin, avec un accent sur l'accès au financement ; - lancement en cours d'un projet d'insertion des jeunes et des femmes
MICRO ASSURANCE	2 millions de F CFA	-2015 : -2016: 20 M -2017: 50 % -2018 : 40 % -2019 :40 % - 2020 : 40 %	-environnement favorable à la création d'une structure spécialisée proposant des produits innovants ; -forte croissance justifiée par les opportunités à saisir.

III.3.Inclusion économique : identification de la clientèle et évaluation du marché

A. Évaluation de la demande globale

Le secteur informel reste le plus grand pourvoyeur d'emplois au Cameroun concentrant 90,5% d'actifs occupés dont 37,5% dans le secteur informel non agricole (69,9% en zone urbaine et 20,7 en zone rurale) et 53% dans le secteur informel agricole (10,4% en zone urbaine et 75,5% en zone rurale). Ces acteurs économiques éprouvent des difficultés d'insertion dans le circuit économique (détention d'un compte, paiement des impôts, cotisation pour la pension..) qui constituent des freins au développement de leurs activités et à leur épanouissement personnel. Ils ont besoin de plusieurs types de services en dehors des services financiers et se montrent parfois disposés à payer pour accéder à ces services. Au vu de son potentiel, le marché semble porteur et pourrait lui aussi connaître une forte expansion au cours des cinq prochaines années à travers la mise en œuvre de plusieurs projets d'insertion économique notamment en faveur des jeunes, des femmes et du monde rural.

B.Description de la clientèle

L'État, les collectivités territoriales, les bailleurs de fonds et des Groupes privés, sont les principaux donneurs d'ordre dans ce secteur. Ils offrent des appuis multiformes nécessitant souvent des moyens importants dans le cadre des stratégies de croissance et de l'emploi.

Il existe également une demande des organisations professionnelles ou des ONG locales et internationales qui doivent appuyer ou offrir des services aux populations cibles, mais qui n'ont pas la compétence nécessaire pour apporter cet appui.

MIFED a pu mobiliser en deux ans (2012 et 2014) un peu plus de 50 millions de F CFA dans le cadre des actions permettant une plus grande insertion économique des clients des EMF de son portefeuille.

Parmi les principaux maîtres d'ouvrages et/ou bailleurs de fonds qui constituent la clientèle potentielle de MIFED, on peut citer : l'État camerounais, l'AFD, le FIDA, la BAD, la BM, la BID, PAMIGA-Finance, la GIZ, le PNUD, Plan International.

C. Évaluation de la demande pour le marché cible

Par rapport aux segments de marché visés par MIFED, le montant total des ressources budgétaires identifiées au cours des cinq prochaines années pour la mise en œuvre de grands programmes gouvernementaux déjà approuvés de développement de l'inclusion économique des populations défavorisées est estimé à 15,5 milliards de F CFA.

Cette demande présente les mêmes caractéristiques que celle identifiée plus haut. Il est à noter que ce secteur est un axe nouveau de notre stratégie. MIFED doit se donner les moyens de s'affirmer comme un acteur important. Son ambition est de conquérir 5% de ce marché cible ; ce qui correspond à un chiffre d'affaires cumulé de l'ordre de 0,775 milliard de FCFA sur 5 ans. Par ailleurs, MIFED développera la capacité d'offrir à travers les dispositifs mis en place des services payants directement aux populations concernées, ce qui devrait permettre d'atteindre un chiffre d'affaire global de 1 milliard de F CFA.

D. Analyse de la concurrence

La demande du marché directement visé que nous avons estimée à 15,5 milliards de FCFA au cours des cinq prochaines années sera couverte par les principaux concurrents directs et indirects de MIFED qui exploitent déjà le secteur de la promotion de l'inclusion économique au Cameroun. Ce sont des ONG, des cabinets privés, des organisations professionnelles et des organismes publics. À travers ces institutions, l'État et les partenaires au développement ont pu financer presque toutes sortes formes d'appuis : création d'unités économiques, formations et appuis conseils, restructuration, relations avec l'administration fiscale et douanière, cotisations retraites, etc.

Comme dans le marché de l'inclusion financière et pour les mêmes raisons (Cf. Tableau « État de la concurrence » indiqué ci-dessous), une parfaite connaissance de ses partenaires sera nécessaire.

Toutefois dans les deux cas, la stratégie d'entreprise de MIFED ne réduit pas la concurrence à une simple affaire de fixation des prix et de partage des marchés au détriment de l'ensemble des interrelations possibles avec ces différents acteurs. Bien au contraire, une bonne connaissance de la concurrence reviendra également à construire à partir de la situation actuelle avec certains acteurs bien identifiés, de nouveaux types de relations d'interdépendance ou d'influence réciproque ponctuelles ou suivies telles que la sous-traitance, la co-promotion d'opérations, des accords de coopération ou de consortium pour élargir la gamme et les possibilités d'interventions.

État de la concurrence directe et indirecte de MIFED

Services offerts par MIFED	Concurrents directs/services	Concurrents indirects/services
<u>Appui à la création/mis en place des entités économiques :</u>	Organismes étatiques ONG Bureaux d'études Cabinets, Consultants indépendants Organisme confessionnel d'appui	Projets d'appui à l'insertion économique Collectivités territoriales décentralisées
<u>Formation/information</u>	Organismes étatiques ONG Bureaux d'études Cabinets, Consultants indépendants Organisme confessionnel d'appui Centres de formation	Projets d'appui à l'insertion économique Collectivités territoriales décentralisées
<u>Études</u>	Organismes étatiques ONG Bureaux d'études Cabinets, Consultants indépendants Organisme confessionnel d'appui	Projets d'appui à l'insertion économique Collectivités territoriales décentralisées
<u>Accès aux autres services</u>	Organisations professionnelles Sociétés privés ONG Hommes d'affaires	Projets d'appui à l'insertion économique Collectivités territoriales décentralisées

Forces et faiblesses de la concurrence par rapport au marché cible

ONG et ORGANISME CONFESIONNEL D'APPUI	-forte capacité de captage de ressources destinées à accroître l'offre de services d'inclusion économique -bonne capacité de lobbying notamment pour les ONG étrangères et les Organismes confessionnels d'appui -existence de dispositifs d'offre de formation multisectoriels internes	- formation très souvent généraliste -non spécialisés dans l'articulation de ces acteurs avec le système financier formel -non spécialisés également dans l'articulation avec les administrations
CONSULTANTS	-compétences avérées dans les domaines des études, de la formation, de l'audit -de nombreux consultants bénéficient d'une audience nationale -de nombreux consultants ont une bonne connaissance socio-économique du secteur informel	-crédibilité institutionnelle souvent limitée -peu de consultants bénéficient à la fois d'une audience nationale et internationale -peu de consultants maîtrisent le micro-financement,
CABINETS PRIVÉS	-crédibilité et assise institutionnelle -capacité de lobbying -compétences en matière de diagnostic d'audit et de conseil aux Coopéc -beaucoup de cabinets ont une audience	-non spécialisés dans l'articulation avec les systèmes financiers -la réalisation d'études sectorielles ne rentre pas dans leurs prérogatives -peu de cabinets bénéficient à la fois d'une

	nationale -certains cabinets ont des dispositifs de formation externe avec des formateurs compétents	audience nationale et internationale
ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET HOMMES D'AFFAIRES LOCAUX	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance du milieu et de ses besoins - Proximité avec les acteurs - Enclavage sociologique 	<ul style="list-style-type: none"> -crédibilité institutionnelle souvent limitée -faible audience nationale et internationale -peu de maîtrise du micro-financement, non spécialisés également dans l'articulation avec les administrations

E. Facteurs déterminants de la demande et l'évaluation du chiffre d'affaires

Le tableau ci-après indique les perspectives de croissance du chiffre d'affaires au cours des cinq prochaines années.

Services offerts	Niveau du carnet de commande (FCFA)	Hypothèses de croissance annuelle du chiffre d'affaires	Justification des hypothèses de chiffre d'affaires et de croissance
<u>Appui à la création/mise en place des entités économiques :</u>	RAS	-2015 : -2016: 20 M - 2017:+50% -2018 :+50% -2019 :25% - 2020 : 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage du projet de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ; - Démarrage du "projet d'appui aux AAME ; - Poursuite des FBS et de la création des CSA - Poursuite de la collaboration avec SBFIC
<u>Formation/informations</u>	15 millions de F CFA	-2015 -2016: 150% -2017:+50% -2018 :+50% -2019 :25% - 2020 : 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage du projet de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ; - Démarrage du "projet d'appui aux AAME ; - Poursuite des FBS et de la création des CSA - Poursuite de la collaboration avec SBFIC
<u>Études</u>	RAS	-2015 -2016 : 25 M -2017:+50% -2018 :+40% -2019 :25% - 2020 : 25%	- Idem
<u>Accès aux autres services</u>	7 500 000	-2015 : 0 -2016: 75% -2017: 50% -2018 : 50 % -2019 :25% - 2020 : 25%	- Idem