

Microfinance & Développement - MIFED

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

2015 – 2020

Tome 2



PLAN DE DÉVELOPPEMENT MOYEN TERME DE MIFED, 2016-2020

Tome 2 :

- I. Plan d'orientation stratégique ;
- II. Plan d'action prioritaire ;
- III. Moyens à mettre en œuvre ;
- IV. Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation du PDMT.

Février 2016

APPUI TECHNIQUE :

JeanotMINLAMFOU'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	5
I. CHOIX STRATÉGIQUES	8
I.1. Principaux résultats du Plan de Développement 2007-2013	9
A. Consolider la position de MIFED comme leader en matière de diffusion de la méthodologie des CVECA ;	9
B. Engager la diversification des activités de MIFED à l’intérieur du secteur de la Microfinance	9
C. Élargir la diversification à d’autres secteurs d’activités	11
D. Redynamiser la vie associative de MIFED	11
E. Réorganiser MIFED de façon professionnelle et efficiente.....	12
F. Assainir la situation financière et améliorer les résultats financiers de MIFED.....	12
G. Mettre en place une stratégie de communication institutionnelle efficace	13
I.2. La démarche d’élaboration du Plan de Développement à Moyen Terme.....	13
I.3. Les Axes stratégiques du PDMT 2016-2020	14
Axe.1 : Améliorer les conditions de vie des populations pauvres des zones rurales et urbaines par l’inclusion financière	14
Axe.1.1. La promotion des réseaux de CVECA	14
Axe.1.2. La promotion des ICS	15
Axe.1.3. L’appui aux EMF indépendants	15
Axe.1.4. Le développement des services et produits innovants.....	15
Axe.1.5. Le développement des services de micro assurance.....	16
Axe.2 : Proposer aux clients/membres des EMF du portefeuille de MIFED d’avoir accès à des services complémentaires favorisant une saine consommation des services financiers en vue de leur inclusion économique	16
Axe.2.1. Poursuite de la promotion des Centres de Services d’Affaires (CSA).....	17
Axe.2.2. Création d’un Centre de Formation sur la Microéconomie et consolidation du Centre d’Information et de Documentation	17
Axe.3 : Améliorer la gouvernance et renforcer la professionnalisation de MIFED	18
Axe.3.1. Amélioration de la gouvernance de MIFED.....	18
Axe 3.2. Donner la priorité à la qualité du développement du portefeuille et de la gestion des projets.....	18
Axe 3.3. Améliorer la gestion des ressources humaines	19
Axe 3.4. Redéfinir le cahier des charges de la direction administrative et financière	19
Axe.4 : Améliorer le positionnement de MIFED dans son environnement	20
Axe.4.1. Approfondissement de l’environnement	20
Axe.4.2. Poursuivre le management des connaissances.....	20
Axe.4.3. Communiquer efficacement	21
II. PLAN D’ACTION PRIORITAIRE.....	23

II.1 Rappel des axes stratégiques et des projets et actions prioritaires	24
Résultat n°1. MIFED Poursuit la promotion des réseaux de CVECA au Cameroun.....	24
Principales activités.....	24
A.1.1 Consolider les réseaux existants ou en cours de constitution.....	24
A.1.2 Créer un nouveau réseau de CVECA	25
Résultat n°2 : MIFED est actionnaire d’une institution de crédit solidaire et participe à la capitalisation et à la diffusion du système au Cameroun	26
Principales activités.....	26
A.2.1. Transformer le programme de Crédit Solidaire en SA.....	26
A.2.2. Consolider l’offre de services financiers et non financiers aux femmes démunies	27
Résultat n°3 : L’appui de MIFED aux EMF indépendants est maintenu.....	28
Principales activités.....	28
A.3.1. Poursuivre l’accompagnement de l’extension de CEC-Cameroun en zone rurale	28
A.3.2. Entrer en relation avec de nouveaux EMF indépendants	30
Résultat n°4 : MIFED développe des produits et services innovants	32
A.4.1 Mener des activités de financement des chaînes de valeur	32
A.4.2. Mener des activités de promotion du Mobile banking/banque digitale	33
A.4.3. Articuler les EMF du portefeuille de MIFED avec des projets importants du MINADER	34
A.4.4. Mettre en place un dispositif de diffusion des produits de micro-assurance pérenne	34
A.4.5. Renforcer les mécanismes de garantie	36
A.4.6. Mettre en place une Plateforme de Collaboration entre « Green Fields » du portefeuille de MIFED	36
Axe 2. Promouvoir des activités innovantes pour l’inclusion économique des micro-entrepreneurs	38
Résultat n°5. MIFED poursuit la promotion des Centres de Services d’Affaires.....	38
Principales activités.....	38
A.5.1. Reconfigurer les Centres de Services d’Affaires	38
A.5.2. Former à l’entreprenariat agricole	38
A.5.3. Mettre en place un dispositif de proximité d’accès à des solutions solaires	39
A.5.4 Mettre en place un dispositif de proximité d’accès aux intrants au sein des CSA	39
Résultat n°6 : Un Centre de Formation dans le domaine de la Micro-économie est fonctionnel.....	41
Principales activités.....	41
A.6.1. Offrir des services de formation, d’information et d’échange d’expériences	41
A.6.2. Consolider le Centre de documentation	41

Axe. 3 : Professionnalisation de MIFED	42
Résultat n°7 : La professionnalisation de MIFED est renforcée dans ses divers domaines d'intervention et ses performances techniques et financières améliorées.....	42
Principales activités.....	42
A.7.1. Poursuivre l'assainissement de la situation financière de MIFED.....	42
A.7.2. Assurer le renforcement organisationnel et mettre en place des procédures de gestion adaptées à une plus grande professionnalisation de MIFED.....	43
A.7.3 Redynamiser le fonctionnement des organes de gouvernance.....	44
Axe. 4 : Positionnement de MIFED	45
Résultat n°8 : MIFED a une position stratégique compétitive dans son environnement.....	45
Principales activités.....	45
A.8.1 Approfondir la connaissance des politiques et stratégies gouvernementales et des PTF.....	45
A.8.2 Assurer une présence active dans les cercles de réflexion et de décision des secteurs concernés	45
A.8.3 Poursuivre le développement des activités de Management des connaissances	46
A.8.4 Assurer une communication efficace	47
A.8.5 Produire des ouvrages	48
III. PDMT MIFED : MOYENS À METTRE EN ŒUVRE.....	50
III.1. Les Moyens Humains.....	51
III.1.1. Détermination des besoins humains.....	51
III.1.1.1. Le rôle du personnel dans l'appui-conseil.....	51
III.1.1.2. Calcul des effectifs	51
III.1.2. La gestion et le Management des RH.....	52
III.1.3. L'Organisation des moyens et la politique salariale	53
III.2. Les moyens financiers.....	54
III.2.1. Le Plan de financement initial et les bilans.....	54
IV. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PDMT.....	55
IV.1- Objectif et champ d'action.....	56
IV.2- Démarche préconisée.....	57
IV.2.1. Indicateurs correspondants aux activités et réalisations à intégrer au système de S&E	57
Axe 1	58
IV.2.2. Planification de la collecte et de l'organisation de l'information	60
IV.3. Planification de la communication et de l'établissement des rapports	62
IV.4. Planification des moyens et compétences nécessaires	62
IV.5. Chronogramme des activités de suivi-évaluation	62

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 :	AfricanLivelihoodPartneship
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 <i>Cameroun</i>
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:	DevelopmentCapacity 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 :	HypertextMarkupLanguage
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 pour 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 DevelopmentFund
UNGANA:	Plateforme de partage d'expériences

I. CHOIX STRATÉGIQUES

I.1.Principaux résultats du Plan de Développement 2007-2013

Dans le cadre de son PMT 2007-2013, MIFED a fondé sa stratégie sur sept objectifs prioritaires :

- Consolider la position de MIFED comme leader en matière de diffusion de la méthodologie des CVECA ;
- Engager la diversification des activités de MIFED à l'intérieur du secteur de la Microfinance ;
- Élargir la diversification à d'autres secteurs d'activités ;
- Redynamiser la vie associative de MIFED ;
- Réorganiser MIFED de façon professionnelle et efficiente ;
- Assainir la situation financière et améliorer les résultats financiers de MIFED ;
- Mettre en place une stratégie de communication institutionnelle efficace.

A.Consolider la position de MIFED comme leader en matière de diffusion de la méthodologie des CVECA ;

Au cours de la période, MIFED a intensifié les activités de diffusion des CVECA au Cameroun au point qu'elles représentent fin 2014, 79% de son chiffre d'affaires. Les réseaux les plus anciens A3C et UCCGN sont agréés, autonomes et contractualisent directement avec les différents partenaires de l'environnement (BICEC, PAMIGA, PADMIR, ...) y compris avec MIFED qui leur apporte un appui innovant et diversifié.

Toujours dans le même registre, MIFED a pu mobiliser des financements auprès de l'État camerounais pour l'implantation et la densification des réseaux de CVECA dans les régions du Littoral du Sud du centre, de l'Adamaoua, du Nord et l'Extrême Nord et du Sud-Ouest en 2014 pour un montant de 177,6 millions de FCFA dont 50 millions de FCFA seulement affectés au suivi-encadrement de l'Association pour des besoins exprimés de 120 millions inscrits dans l'APE 2014 sur cette rubrique.

En 2014, l'ensemble du dispositif des CVECA présent dans 06 régions administratives compte 234 caisses de base totalisant 96 372 clients environ 500 000 personnes touchées qui ont épargné 4,03 milliards de FCFA et bénéficié de 4,7 milliards de FCFA de crédits, avec 34% pour l'agriculture. En 2013, ces chiffres étaient respectivement de 217 caisses (+10,3% en 2014), 90 429 clients (+6,5%), 3,3 milliards d'épargne cumulée (+24,3%) et environ 3 milliards de crédits distribués (+56%). L'ensemble des projets menés dans le cadre de la promotion des CVECA emploient 54 salariés dont 49% de cadres. Les deux réseaux institutionnalisés (A3C, UCCGN) ont fait l'objet de l'évaluation de leurs performances sociales en 2013.

Cette pratique leur a permis de renforcer leur crédibilité –dans un environnement qui reste méfiant envers les EMF- en les dotant de moyens pour informer de leurs résultats et communiquer leur mission. Depuis 2009, le MIX fournit aux EMF un forum pour partager leurs données de performances sociales, et rend cette information disponible aux investisseurs, bailleurs de fonds et au grand public. La publication des données des entités partenaires de MIFED sur la plateforme nationale du MINFI et le Mix-Market déjà en vigueur pour les deux réseaux institutionnalisés sera étendue aux réseaux en construction.

B. Engager la diversification des activités de MIFED à l'intérieur du secteur de la Microfinance

La diversification des activités dans le secteur de la microfinance a également été engagée. Au cours de la période, deux opérations ont servi de base à la réalisation de cet objectif : la création d'une

Institution de Crédit solidaire et l'appui à un EMF urbain désireux de s'implanter en milieu rural. Les deux activités ont représenté 12% environ du chiffre d'affaire de MIFED en 2014.

Par contre, l'objectif de création par MIFED avec d'autres associés d'un EMF spécialisé n'a pas été atteint de même que la transformation du dépôt de garantie actuellement géré par l'Association en fonds de garantie.

L'opération de mise en place d'une Institution de crédit solidaire dans les chefs-lieux des régions de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême Nord a permis la création d'un EMF dont l'autonomie financière est aujourd'hui menacée à cause de la situation sécuritaire dans sa zone d'implantation. En début 2014, transformé en SA comptait près de 9 000 clientes actives, un encours de crédit de 410 Ms FCFA, un portefeuille à risque à 30 jours à 2% et un taux d'autosuffisance opérationnelle de 103% (supérieur au seuil de rentabilité), conforme aux objectifs. Toutefois, les récents événements liés à l'insécurité dans le Grand Nord ont eus pour conséquences la perte de près 40% du portefeuille de l'EMF en termes d'encours et de clientèle ce qui a ramené le taux d'autosuffisance opérationnelle à 84% fin 2014. Les trois agences de Garoua, Maroua et Ngaoundéré restent donc fonctionnelles.

Afin de préserver la survie de cette institution, les fonds déployés pour l'activité de prêts aux tiers ainsi que les nombreux emplois créés, MIFED et CIDR envisagent d'anticiper sur l'extension de l'activité vers la région anglophone du Sud-Ouest, prévue dans son Plan d'Affaires.

En attendant, les trois agences de Maroua, Garoua et Ngaoundéré sont toujours fonctionnelles ; elles offrent des services financiers à 5 655 femmes exclues des systèmes formels (soit un peu plus de 30 000 personnes touchées) et comptent 44 salariés au 31 décembre 2014.

L'appui à un EMF urbain, CEC Cameroun, fortement implanté à Douala et à Yaoundé quant à lui avait pour objectif d'étendre les services financiers d'un établissement « indépendant » en milieu rural. La conduite du projet qui a démarré en 2010 était assurée par MIFED avec l'appui technique du CIDR et à partir de 2013, avec des appuis techniques ciblés de deux autres partenaires, PAMIGA et BASICS. Le projet a été cofinancé par la Communauté Européenne, l'AFD et l'UNCDF dans le cadre du projet Microlead.

D'une durée de 36 mois, le projet a finalement vu sa durée prolongée jusqu'à 54 mois en raison des difficultés liées d'une part à la construction d'une relation de confiance entre l'équipe du projet et l'EMF urbain indépendant et d'autre part, à la renégociation en cours de route des ressources destinées à boucler le cofinancement de l'Action.

En 2010, CEC Cameroun qui comptait 10 000 membres et un encours de crédit de 880 millions de FCFA s'était fixé pour objectif d'offrir des services financiers à plus de 27 000 clients et d'atteindre un encours de crédit global de 6,1 milliards de FCFA quatre années plus tard. Malgré les difficultés rencontrées, l'objectif en terme d'augmentation de la portée de l'offre de services financiers a été atteint à hauteur de 169,5% de la valeur cible (46 748 membres au 31/12/14). Par contre, l'encours de crédits aux membres à la fin de l'Action n'a été que de 3,08 milliards de FCFA, soit 49,86% de l'objectif visé. Malgré tout, on observe que cet encours de crédit a été multiplié par 3,4 en quatre ans.

Qualitativement, l'appui à CEC Cameroun a permis à l'Établissement de procéder à un meilleur ciblage de la clientèle pour laquelle il a obtenu l'agrément de l'autorité monétaire en redynamisant ses instances de gouvernance et en recentrant ses produits d'épargne et de crédit¹ vers les populations démunies des zones rurales et péri-urbaines. De plus, grâce au renforcement institutionnel dont on peut déjà ressentir les premiers effets, CEC Cameroun a pu s'étendre en milieu rural de manière

¹ Les nouvelles politique et procédures de crédit ont ramené le montant maximum du crédit de 100 millions de FCFA à 15 millions et le montant minimum à 10 milles FCFA.

professionnelle par l'implantation de deux nouvelles agences à Nkongsamba et Kribi. La première agence (Nkongsamba) mise en place dans le cadre de cette opération n'a pu fonctionner en 2014 que durant 9 mois. Les deux agences totalisent au 31 décembre 2014 près de 600 clients/membres (environ à 3 000 personnes touchées) et emploient 9 salariés. L'agence de Nkongsamba a pu octroyer 278 millions de FCFA de crédit au cours de ses 9 premiers mois de fonctionnement. L'introduction des terminaux mobiles destinés à sécuriser la collecte des fonds au sein de CEC Cameroun est déjà effective au niveau de l'agence de Kribi et de l'agence centrale de Douala.

C. Élargir la diversification à d'autres secteurs d'activités

La diversification des activités de MIFED en dehors du secteur de la Microfinance (renforcement de la capacité de la clientèle des EMF à consommer sagement les services offerts et études) a apporté 9% du chiffre d'affaires de MIFED au cours de la période 2008-2014.

La mise en œuvre de cet objectif a concerné quatre principaux domaines d'intervention :

- Le développement en partenariat avec la GIZ d'un programme de formation des producteurs de cacao clients des caisses du réseau A3C sur l'entrepreneuriat agricole. Farmers Business School (FBS) a fait apparaître des besoins de plusieurs ordres. Les expériences engagées montrent que les paysans sont prêts à payer pour avoir un service de qualité qui contribuera à améliorer leurs conditions de vie.
- La mise en place d'un mécanisme de micro-assurance au sein du réseau A3C avec NSIA Cameroun a été testée. Au cours de la phase pilote 2010 à 2013, l'opération a permis à 1806 adhérents des CVECA de souscrire une police d'assurance qui couvre la maladie, l'accident et le décès. Il a été collecté 45 millions de F CFA de primes, et réglé 7,3 millions de F CFA de sinistres. Pour les raisons énoncées lors du dernier CA, les activités ont été relancées au cours du dernier trimestre de 2014 ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme Énergie & Microfinance, appuyé techniquement et financièrement par PAMIGA se poursuit au niveau de A3C, ICS et UCCGN. Concernant l'accès à l'énergie, le modèle conçu porte en lui des germes de pérennité : tous les coûts sont intégrés dans le prix que paye le paysan du dernier kilomètre pour accéder à l'énergie solaire.
- La réalisation des études et autres prestations ponctuelles résultent de la participation de MIFED aux appels à concurrence. Cependant, depuis près de deux ans, MIFED est inéligible à la plupart des concours à cause de son statut d'Association, toutes les études étant de plus en plus confiées à des cabinets et/ou bureaux d'études ayant les statuts des S.A. ou de S.A.R.L.

Les volumes d'activités dans ces différents domaines sont encore insignifiants. Mais, toutes les études démontrent que le marché est porteur.

D. Redynamiser la vie associative de MIFED

MIFED a tenu en 2014 une seule session du CA portant sur les exercices précédents. La dernière AG s'est tenue en 2012.

On observe néanmoins sur une plus longue période une amélioration du fonctionnement des organes de gouvernance, principalement du CA. Cependant, malgré ce changement, ces organes ne jouent pas encore pleinement leur rôle. Cela tient également en partie -sans que ceci ne justifie quoique ce soit-à la dépendance de MIFED par rapport au PCRD qui est coiffé par un Comité de Pilotage composé des représentants des Ministères (MINADER, MINFI) de la BICEC, du PADMIR, des PPTE, des réseaux

institutionnalisés qui se tient en moyenne deux fois par an et qui influe très fortement sur la disponibilité et l'utilisation de près de 80% des ressources de l'Association.

La crédibilité institutionnelle de MIFED continue d'être garantie par la qualité des membres du CA et de l'AG qui sont souvent consultés, de même que des capacités techniques et de l'engagement du personnel. La Direction Générale de MIFED a décidé de mettre en place un comité de direction qui en général se réunit une fois par semaine. Cette unité opérationnelle veille à s'assurer que l'institution exécute convenablement ses contrats et les orientations données par le CA.

E. Réorganiser MIFED de façon professionnelle et efficiente

En matière de professionnalisation, les fondamentaux de MIFED sont bons : la mission, les valeurs et les choix stratégiques opérés en 2007 sont en conformité avec ceux d'une entreprise de développement dans la mesure où ils concilient un fonctionnement d'entreprise (viabilité financière) avec une mission d'intérêt général (lutte contre l'exclusion). Ils ont conduit à la modification de l'organigramme fonctionnel qui a relativement bien fonctionné au cours de la période. En dehors du Service administratif, l'ensemble des postes prévus dans l'organigramme ont été pourvus au cours de la période. Néanmoins, malgré une bonne répartition du pouvoir entre les acteurs, pour diverses raisons (compétence, moyens disponibles, engagement, prise de responsabilité, qualité du SIG, manuels de procédure...), certaines décisions n'ont pas toujours été prises conformément à la grille et/ou la chaîne de décision.

La plupart des outils de gestion prévus (manuels divers, comptabilité analytique, règlement intérieur) n'ont pas été mis en place au cours de l'exercice.

F. Assainir la situation financière et améliorer les résultats financiers de MIFED

Les sources de financements de MIFED sont constituées par les revenus perçus en rémunération des prestations de maîtrise d'œuvre délégué et des missions d'études qui lui sont confiées.

Au niveau du bilan, les capitaux propres et les capitaux permanents restés positifs jusqu'en 2013 sont négatifs en 2014. L'année 2013 est marquée par une perte qui est couverte en termes de ressources par une subvention.

Lerésultat net après un redressement en 2012 grâce notamment au niveau de l'EBE et à des opérations de reprises de provisions devient négatif en 2013 en raison :

1. de l'augmentation des charges liées à la mise en œuvre des activités qui passent de 291,6 Millions de FCFA en 2013 à 317,8 Millions de FCFA en 2014 ;
2. de l'augmentation des frais de personnel (leur taux par rapport aux produits passe de 16% en 2012, 20% en 2013 à 22% en 2014) ;
3. de l'augmentation des impôts et taxes qui passent de 1,7 Millions de F CFA à 9,1 Millions de F CFA entre 2013 et 2014 ;
4. de l'augmentation des amortissements liés aux nouveaux investissements ;
5. des frais financiers qui passent de 0.154 à 2,3 Millions de FCFA entre 2013 et 2014.

La situation financière de MIFED s'est considérablement dégradée en 2014 compte tenu de la très grande dépense de MIFED vis-à-vis du PCRD, la baisse considérable des ressources issues de cette opération pour financer les activités de terrain en est la principale cause.

G. Mettre en place une stratégie de communication institutionnelle efficace

MIFED a entrepris de :

- mettre en place un site web et le faire vivre,
- diffuser à travers ledit site les moments importants de la vie de l'institution,
- l'alimentation du tableau d'affichage par les informations et décisions importantes,
- la production et la diffusion systématique du rapport annuel

La tenue des réunions de direction à un rythme hebdomadaire a été un autre défi de l'institution. Par contre, les réunions du personnel ne se tiennent très souvent que lors des fêtes du travail et pendant des occasions spéciales, tel le départ d'un collègue, la visite d'un partenaire...etc.

Par ailleurs, un plan de communication interne et externe est en cours d'élaboration.

I.2. La démarche d'élaboration du Plan de Développement à Moyen Terme

Pour l'élaboration de son PDMT 2016-2020, suite à l'évaluation de son précédent PDMT, MIFED a mis en œuvre une démarche basée sur deux grandes étapes :

-Évaluation des résultats de MIFED dans la mise en œuvre de son Plan de Développement à Moyen Terme (2007-2013) dans le cadre d'un diagnostic organisationnel participatif mené avec l'appui d'un consultant externe

Cette évaluation avait pour objet d'une part, de mesurer si MIFED a atteint les objectifs qu'il s'est fixé dans son précédent PDMT, et d'autre part, de mettre en perspectives les actions menées pendant la période du plan au regard de l'évolution des contextes des différentes zones d'intervention.

MIFED a été évaluée selon trois grandes dimensions : sa position stratégique, ses ressources et la mise en œuvre desdites ressources. Les enseignements tirés de cette évaluation ont permis d'établir une matrice d'analyse SWOT, mettant en lumière les forces, faiblesses, menaces et opportunités auxquels l'Association doit faire face.

La mission a été exécutée sur le terrain en trois étapes principales :

- 1. la prise de connaissance** qui comprenait les points suivants : la présentation de la mission, la collecte des documents, la finalisation de la liste des personnes à rencontrer et le planning des rendez-vous ;
- 2. l'analyse et l'évaluation** grâce à l'exploitation de la documentation et aux entretiens avec les employés, cadres et partenaires de MIFED ;
- 3. la validation** qui comprenait la synthèse des travaux et la restitution du résultat des travaux aux dirigeants, employés et agents de MIFED. Après la restitution, un rapport provisoire a été émis et envoyé aux membres du Conseil d'Administration qui ont porté leurs commentaires et observations. Le rapport modifié et complété a fait l'objet d'une réunion de validation qui a abouti à l'élaboration du rapport final.

-Élaboration du PDMT 2016-2020 suite au diagnostic organisationnel

Au terme du diagnostic organisationnel qui a constitué la première étape de la démarche d'élaboration du PDMT, MIFED est passé à une deuxième étape correspondant à la formulation des trois grands éléments constitutifs du PDMT à savoir :

- *la définition des choix stratégiques ;
- *l'élaboration du plan d'actions prioritaire quinquennal ;
- *la définition et l'élaboration d'un dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation du PDMT.

Afin de l'accompagner dans la formulation du PDMT, MIFED a organisé, avec l'appui d'un consultant extérieur, un atelier interne de cinq jours, élargi à quelques partenaires de référence. Au cours des travaux en plénière et dans les sous-groupes, le consultant a proposé une démarche inclusive de l'ensemble des acteurs impliqués dans la réflexion, la conception et la mise en œuvre des stratégies qui a permis de réactualiser le diagnostic interne, revisiter et reformuler une vision et une mission pour l'Association, développer un plan d'action opérationnel de même qu'un outil de suivi-évaluation que les membres et l'équipe de MIFED mettront en œuvre par eux-mêmes

À la fin de l'atelier, le document du PDMT élaboré avec l'appui du Consultant a été présenté, examiné et validé par le Conseil d'Administration de MIFED et l'Assemblée Générale.

I.3.Les Axes stratégiques du PDMT2016-2020

La mise en œuvre du PDMT 2016-2020 s'articule autour des quatre axes stratégiques suivants :

- Améliorer les conditions de vie des populations pauvres des zones rurales et urbaines par l'inclusion financière ;
- Proposer aux clients/membres des EMF du portefeuille de MIFED d'avoir accès à des services complémentaires favorisant une saine consommation des services financiers en vue de leur inclusion économique ;
- Améliorer la gouvernance et renforcer la professionnalisation de MIFED ;
- Améliorer le positionnement de MIFED dans son environnement.

Axe.1 : Améliorer les conditions de vie des populations pauvres des zones rurales et urbaines par l'inclusion financière

L'inclusion financière est l'offre de services financiers et bancaires de base à faible coût (compte courant de base, crédit, produit d'épargne,...) pour des consommateurs en difficulté et exclus des services bancaires classiques indispensables aujourd'hui pour être intégré à la société. L'inclusion financière est donc le pendant de « l'exclusion bancaire » qui est directement liée à l'exclusion sociale.

En cela, elle représente un enjeu économique et social majeur au Cameroun car elle va plus loin que le strict cadre financier et devient une composante de l'inclusion sociale c'est-à-dire, l'accès des populations à des services de base comme l'emploi, la santé, le logement, l'éducation.

Axe.1.1. La promotion des réseaux de CVECA

L'afflux des demandes en provenance des villages sollicitant l'implantation d'une caisse sur leur territoire de même que le renouvellement de la Convention générale de collaboration qui lie l'État camerounais à MIFED dans le cadre de la promotion des CVECA au Cameroun pour cinq ans sont la reconnaissance implicite de la pertinence du modèle des CVECA pour répondre à la demande de services financiers et non financiers par les populations pauvres des zones rurales au Cameroun.

MIFED poursuivra donc le développement des CVECA sur la base d'une méthodologie solidement éprouvée sur différents terrains d'opération au Cameroun. Il s'agira de consolider et/ou regrouper les

réseaux existants afin de leur permettre d'atteindre l'autonomie de gestion et l'autonomie financière au bout de six à neuf ans de fonctionnement tout en assurant leur densification et leur extension.

Par ailleurs, du fait des contraintes de la réglementation CEMAC et des évolutions, MIFED travaillera sur d'importantes modifications de la structuration et de l'organisation des réseaux pour leur mise en conformité. Dans ce cadre, la réflexion sur la fusion/regroupement des réseaux régionaux de CVECA actuels se poursuivra dans un souci de plus d'efficacité et d'efficience dans l'offre des services aux membres. Le processus actuel de restructuration du réseau A3C mené conjointement par MIFED et PAMIGA s'inscrit dans cette perspective.

Enfin, un effort important sera fait pour l'introduction dans les réseaux de CVECA de nouveaux produits liant la santé, l'environnement, les chaînes de valeur et les nouvelles technologies à la Microfinance.

Axe.1.2. La promotion des ICS

MIFED envisage également de poursuivre le développement de l'offre de services financiers et non financiers en direction des femmes en milieu urbain à travers la large diffusion des ICS dans au moins trois autres régions du pays pour accroître l'accès des femmes au crédit. Il continuera à assurer la mise en place, la formation et le suivi des groupes de femmes clientes à la méthodologie de crédit solidaire et la gestion de leurs activités économiques. Un accent particulier sera accordé au cours de la période à l'accompagnement de l'émergence des clientes qui passent, grâce au développement de leurs AGR, de l'auto-emploi à la gestion de microentreprises génératrices d'emplois salariés relativement stables et présentant des caractéristiques égales ou supérieures aux standards nationaux dans le secteur informel.

Pour toutes ces raisons, le mode d'institutionnalisation privilégié dans la promotion des ICS au cours des cinq prochaines années, sera la création et l'extension progressive à travers ses agences, d'une SA de deuxième catégorie.

Axe.1.3. L'appui aux EMF indépendants

Grâce aux leçons tirées du Projet EMF 2, les actions de MIFED en direction des EMF urbains pérennes désireux d'étendre leurs services en milieu rural viseront en priorité les nouvelles zones et/ou régions présentant des perspectives intéressantes. Elles devront favoriser une couverture efficace et efficiente des besoins des différents segments de ce nouveau marché rural faits de commerçants, transformateurs et salariés des industries (agricoles, extractives, portuaires.) et d'une clientèle des villes secondaires composée de nombreux jeunes et femmes qui développent dans l'informel des activités génératrices de revenus peu ou pas couverts par les réseaux traditionnels notamment ceux des CVECA.

Axe.1.4. Le développement des services et produits innovants

Fort des expériences de la FBS et du Projet Énergie et Microfinance, MIFED s'efforcera de promouvoir la fourniture par les EMF qu'elle accompagne, des produits et des instruments financiers innovants à des prix raisonnables et ne présentant pas les multiples risques auxquels les pauvres sont confrontés. Les EMF partenaires de MIFED chercheront à travers l'évaluation régulière de leurs performances sociales, à mieux comprendre les besoins financiers de leurs clients potentiels et à concevoir des produits répondant à ces besoins. L'accès à de nouvelles technologies et modèles commerciaux innovants qui offrent des produits permettant de baisser les coûts de transaction et d'atteindre davantage de clients constituera une priorité.

S'agissant des nouvelles technologies, l'expérience acquise auprès de BASICS, du CIDR et PAMIGA dans le cadre du projet Microlead par l'introduction du mobile banking auprès de CEC-Cameroun pour développer des services financiers de micro-épargne notamment auprès de clients équipés d'un téléphone mobile, sera dupliquée auprès des autres EMF afin qu'ils puissent utiliser l'argent mobile et les réseaux d'agents/détaillants dans les marchés urbains et ruraux pour décaisser les prêts et collecter les paiements.

En ce qui concerne les modèles commerciaux innovants, MIFED apportera des appuis à l'élaboration de produits financiers adossés sur le financement des chaînes de valeur agricoles à travers la contractualisation notamment qui permettra de lever les contraintes que les ménages, les coopératives, les TPE ruraux et les agro-industries rencontrent en termes de débouchés et de garanties pour les uns ou de quantité et qualité de la production agricole pour les autres.

Axe.1.5. Le développement des services de micro assurance

Des leçons tirées de l'expérience menée avec A3C en relation avec NSIA Cameroun, MIFED compte intensifier la promotion des produits d'assurance adaptés aux capacités financières des populations pauvres des zones rurales, et compte également étendre la même offre en milieu urbain. L'expérience va se poursuivre avec NSIA Cameroun, et sera éventuellement étendue vers d'autres Compagnies d'assurance qui ont manifesté leur intérêt à offrir des produits d'assurance à des personnes vulnérables. Il s'agira de faire profiter les adhérents et clients des EMF partenaires, de la possibilité d'avoir accès aux produits d'assurance. L'introduction de l'assurance sur les crédits est également un enjeu majeur.

Au plan institutionnel, la réflexion portera sur l'élimination des acteurs inutiles, MIFED se positionnera comme l'interlocuteur entre les réseaux de CVECA et les compagnies d'assurance. Il assurera dans cette position la gestion des contrats, pour continuer à apprendre le métier d'assureur, afin que, plus tard, la possibilité de créer une institution de micro assurance soit fondée sur une expérience pratique.

Axe.2 : Proposer aux clients/membres des EMF du portefeuille de MIFED d'avoir accès à des services complémentaires favorisant une saine consommation des services financiers en vue de leur inclusion économique

L'inclusion économique des populations défavorisées suppose leur intégration dans le circuit économique formel qui se traduit par la détention d'un compte bancaire, l'accès aux services sociaux de base, le paiement des impôts, l'accès aux services de prévoyance sociale, etc. Il convient à côté de la promotion des structures d'offre de services, d'investir dans la population, d'éliminer les obstacles qui empêchent cette dernière de réaliser ses rêves avec confiance et dignité et de progresser sur la voie de l'autosuffisance et de la citoyenneté. Les jeunes, les femmes et les personnes vivant dans les régions rurales sont parmi les personnes les plus vulnérables dans notre société. Elles courent quatre fois plus de risques de souffrir d'exclusion sociale en particulier lorsque survient une grave crise économique ou sécuritaire telle que la vit aujourd'hui le Cameroun dans sa zone septentrionale. L'objectif de MIFED sera donc, de faciliter pour cette catégorie d'acteurs l'inclusion économique sur une variété de fronts notamment (1) la formation, l'information, les appuis techniques divers, l'accès aux intrants agricoles, (2) l'accès aux sources d'énergies renouvelables et (3) la relation avec l'administration fiscale etc.

Axe.2.1. Poursuite de la promotion des Centres de Services d’Affaires (CSA)

Riche de son expérience dans la promotion de la formation à l’entrepreneuriat agricole développée au Cameroun et conforté par les résultats de cette expérience, MIFED se propose de poursuivre cette activité en la généralisant à l’ensemble des réseaux des zones cacaoyères. L’Association se rapprochera également de la GIZ pour bénéficier de l’approche que cet organisme a développée en zone cotonnière, afin de proposer aux paysans des zones septentrionales du Cameroun ces formations. Seront poursuivies également les expériences de CSA, dont la coordination des activités est totalement subventionnée par MIFED. Ces CSA ont facilité l’accès des anciens pensionnaires des EEA à l’information, aux formations techniques, et aux intrants.

En partenariat avec PAMIGA et des acteurs du secteur de l’énergie (Schneider Electric, TOTAL, Ligth4All), il est envisagé d’étendre l’action de promotion de l’énergie solaire à tous les EMF du portefeuille de MIFED selon la démarche mise en place au cours des deux dernières années. Un accent sera mis sur le renforcement des capacités de gestion des Entrepreneurs Énergie, catégorie d’acteurs économiques née à la suite de la volonté de livrer au producteur le plus reculé et « à sa porte », la solution solaire dont il a besoin. Un autre enjeu est la fourniture des solutions énergie aux micros et très petites entreprises, les premières visées sont les CVECA, leurs Organes faïtières et les autres EMF. En 2013, 22 CVECA ont été équipées de solutions solaires permettant non seulement d’éclairer, mais de faire fonctionner un équipement informatique de base.

La nouvelle vision développée concernant les CSA est d’avoir un lieu où le producteur a accès à l’information, à la formation à l’énergie solaire, aux intrants ; bref à tout ce qui lui permet d’améliorer les performances dans la réalisation de ses activités économiques.

La réflexion portera enfin sur l’autonomisation institutionnelle et financière de ces entités, elle fera l’objet d’une étude de faisabilité avant le lancement de la généralisation du dispositif.

Axe.2.2. Création d’un Centre de Formation sur la Microéconomie et consolidation du Centre d’Information et de Documentation

La professionnalisation du secteur de la Microfinance est un enjeu national et sous régional, il en est de même de tous les autres acteurs de la Microéconomie. La stratégie nationale de finance inclusive se propose d’améliorer la qualité et la disponibilité de l’offre de services financiers en vue de satisfaire durablement les besoins des populations défavorisées. Cette stratégie passe entre autre par le renforcement des capacités des Prestataires de Services Techniques du secteur. Le Centre de formation devient dans ce contexte un instrument de mise en œuvre de cette politique. Il s’agira également de développer une offre de services attrayante, pour laquelle les acteurs concernés sont prêts à financer sur leurs propres ressources la formation de leur personnel.

Pour les autres acteurs, les formations seront axées sur la gestion. L’expérience montre que ce type de formation donne une plus grande aptitude à consommer sainement les services offerts par les institutions d’intermédiation financière. Il sera recherché une articulation entre les formations dispensées et principalement l’accès aux services financiers. Auprès des producteurs agricoles, la construction des chaînes de valeurs viables sera le principal produit de formation aux petites entreprises agricoles. Au plan spatial, le Centre dont la mise en place en partenariat avec le SBFIC et d’autres acteurs locaux est en cours aura pour siège Yaoundé, et interviendra dans d’autres localités soit à travers des partenaires, soit en direct, en louant les espaces et les services nécessaires à l’offre de services de formation.

Dans le même temps, MIFED poursuivra le réaménagement du Centre de documentation existant afin de le rendre opérationnel et plus accessible au public. Il sera spécialisé dans la conservation des textes

qui régissent le secteur de la Microéconomie au Cameroun et fournira également des informations diverses aux opérateurs économiques pour faciliter leurs relations avec les administrations : administration fiscale, organe de supervision des EMF, Centre de gestion agréés chargés de faciliter la création des PME/TPE etc..

Axe.3 : Améliorer la gouvernance et renforcer la professionnalisation de MIFED

Face à l'ensemble des défis évoqués plus haut dans les axes 1 et 2, MIFED doit relever le défi de la bonne gestion et inscrire ses actions dans l'optique de la professionnalisation.

Axe.3.1. Amélioration de la gouvernance de MIFED

Un point d'honneur doit être mis à (i) faire fonctionner les organes de manière harmonieuse, (ii) finaliser les procédures de toutes sortes, (iii) améliorer les conditions de travail, (iv) prendre en compte l'approche genre, (v) améliorer la gestion financière. Le suivi de la gouvernance doit également s'inscrire comme un réflexe de l'équipe technique, sur la base d'un tableau de bord dédié à cette activité. Au niveau associatif, MIFED compte depuis le décès de son Président huit membres dont cinq administrateurs. Une réflexion sera menée sur l'élargissement éventuel ou non du sociétariat tant sur le plan quantitatif que sur celui de la nature des partenaires stratégiques (donateurs, institutions, entreprises, institutionnels, académiques...).

Axe 3.2. Donner la priorité à la qualité du développement du portefeuille et de la gestion des projets

Au cours des cinq prochaines années, MIFED prévoit de donner la priorité à l'amélioration de la qualité par rapport à l'augmentation du volume d'exécution de son portefeuille :

- La gestion du PCRD qui a la spécificité de s'effectuer en cascade (Maître d'œuvre, OF, opérateurs de terrain et caisses de base) et d'être financée sur les ressources du BIP de l'État camerounais devra être revisitée et adaptée autant que faire se peut à la gestion des ressources publiques. Il faudra s'assurer que son exécution à tous les niveaux se fait en harmonie avec le cadre logique de MIFED d'une part, et de l'Avant-Projet d'Exécution (APE) présenté chaque année au MINADER pour obtenir les fonds publics d'autre part ;
- MIFED poursuivra la tenue d'ateliers annuels de planification qui devront constituer non seulement des moments importants au plan opérationnel pour l'élaboration des cahiers de charge des divers intervenants, mais également des temps de formation pour les personnels (équipes terrain, MIFED, OF...) axées sur les bonnes pratiques et l'auto-évaluation ;
- L'Association, dans le cadre de son programme de management des connaissances intégrera les bonnes pratiques tirées des projets réalisés dans le passé afin de produire des enseignements alimentant le processus de conception et de gestion de nouveaux projets ou de projets en cours de réalisation;
- MIFED veillera au suivi des recommandations faites lors des évaluations à mi-parcours et finales des projets, mais également à celui de celles qui seront formulées à l'issue de l'évaluation de ses performances sociales. Un accent particulier sera porté sur l'amélioration de son système de suivi de la progression de la mise en œuvre des recommandations convenues dans ces différents rapports ;
- Le secteur de la microfinance inclusive constituant le cœur de son métier, MIFED travaillera en étroite collaboration avec le MINADER, le MINFI et la COBAC, pour éviter toute dérive

de mission et pour assurer la pérennité des établissements promus dans le respect de la réglementation sous-régionale du secteur de la microfinance.

Axe 3.3. Améliorer la gestion des ressources humaines

82% des cadres de MIFED ont une expérience dans l'entreprise comprise entre 7 et 12 ans, grâce à cette ancienneté les différents personnels qui ont assuré la production et une certaine qualité de service depuis plusieurs années sur les réseaux de CVECA ont été, du fait de la diversification des activités amenés à se lancer sur de nouveaux chantiers à des postes de supervision ou de chefs de projets. De ces chantiers est né l'ICS du Nord dirigé par un cadre féminin de MIFED qui a fait ses preuves dans le processus de création et d'institutionnalisation de cet EMF. C'est cette approche qui permet à MIFED de se positionner comme un vivier d'entrepreneurs sociaux qui sera promue au détriment d'une démarche classique de construction d'une entité ayant un effectif pléthorique au fur et à mesure qu'elle se développe.

Pour assurer une meilleure adéquation entre les profils disponibles et la nouvelle gamme de services offerts à sa clientèle, MIFED évaluera les besoins de formation au sein de l'organisation et renforcera l'encadrement et la formation des responsables concernés afin qu'ils soient capables de répondre aux exigences de l'environnement notamment en matière management des entités à mettre en place.

MIFED entreprendra également dès 2016, une politique de développement de carrière de son personnel avec l'introduction d'un programme de planification des successions. Ce programme s'intéressera en premier lieu aux postes à forte ancienneté au sein de l'organisation, en mettant en relief les postes amenés à se libérer en raison de départs à la retraite à court ou moyen terme et en identifiant les membres du personnel susceptibles de les reprendre. Ces employés se verront ensuite offrir un programme de formation, de conseil et de développement des compétences en vue d'accroître leur compétitivité au moment de l'annonce publique de la vacance de poste.

Concomitamment, MIFED identifiera, sur la base de ses besoins d'appui, des consultants potentiels nationaux, régionaux et internationaux dans divers domaines d'expertise et susceptibles d'intervenir à la demande. Ce répertoire contiendra toutes les informations concernant leurs compétences et leurs capacités, leur nationalité, leur expérience, leur domaine de spécialisation ainsi que leurs prétentions en terme de rémunération.

Axe 3.4. Redéfinir le cahier des charges de la direction administrative et financière

La réorganisation et/ou renforcement de la DAF répond à un certain nombre d'objectifs :

- assurer une meilleure maîtrise des coûts tant au niveau des dépenses terrain que du siège ;
- améliorer le taux de recouvrement des recettes et des créances de MIFED ;
- responsabiliser les directions et les antennes dans la gestion financière de leurs opérations (préparation des budgets et des plans de trésorerie sectoriels, suivi des dépenses des équipes et de la consommation du budget, réajustements en collaboration avec la direction administrative) ;
- assurer un appui logistique de qualité aux équipes terrain pour leur permettre de réaliser les activités dans de bonnes conditions.

Ces axes d'amélioration seront traduits en actions et constitueront les principaux chantiers mis en œuvre au sein de la DAF dès 2016. Ils devront permettre la mise en œuvre dans les conditions optimales de la **gestion administrative et des ressources humaines**, de la **gestion financière et comptable** et de la **gestion du patrimoine**.

Axe.4 : Améliorer le positionnement de MIFED dans son environnement

Afin de continuer à offrir des services de qualité aux populations démunies des zones rurales et urbaines du Cameroun tout en assurant la croissance et la pérennité de l'Association, MIFED a opté pour un positionnement stratégique compétitif tenant compte à la fois de ses forces/faiblesses, du secteur de la micro-économie, et enfin d'un contexte camerounais en pleine mutation.

Le secteur de la micro-économie et notamment celui de la microfinance -notre cœur de métier-, est porteur du fait de la volonté du gouvernement guidée par la demande sociale et économique : les potentiels de croissance sont forts, le savoir-faire technologique est complexe et MIFED dispose des Ressources Humaines compétentes capables de répondre aux différents défis.

Malgré un environnement instable qui ne comporte pas de barrière à l'entrée au secteur de la micro-économie, qui enregistre une pression démographique forte et un comportement d'achat des services offerts tout aussi instable, MIFED possède des avantages compétitifs en matière de diffusion des CVECA dont le marché constitue encore une niche. Sa capacité d'innovation avec l'introduction constante de nouveaux produits, ainsi que l'offre de prix compétitifs constituent également des atouts.

La principale contrainte de MIFED résidant dans sa faiblesse financière, l'Association devra, pour se maintenir et ensuite développer sa situation globale, améliorer sa productivité, réduire ses charges d'exploitation, protéger ses avantages compétitifs, poursuivre la diversification de ses produits, faire du marketing et améliorer sa capacité de réseautage notamment au sein de l'AIDR et des plateformes nationales des OSC camerounaises.

En définitive, MIFED devra être vigilant, car il ne peut capitaliser sur ses forces financières pour atteindre ses objectifs. Sinon, cela pourrait le placer dans une position stratégique instable pouvant entraîner sa disparition.

MIFED doit consolider sa crédibilité par une participation active à toutes les instances de réflexion, d'analyse et de décision sur les politiques nationales (Microfinance, gestion des filières...) dans lesquelles il est membre. Sa contribution doit toujours être de qualité lors des débats importants sur la microéconomie en général, et la Microfinance en particulier. La stratégie de MIFED au cours des cinq prochaines années consistera à (i) approfondir la connaissance de l'environnement, (ii) poursuivre le Management des connaissances, (iii) assurer une communication efficace.

Axe.4.1. Approfondissement de l'environnement

La connaissance de l'environnement dans lequel MIFED intervient, en vue de mieux s'adapter consistera à approfondir la connaissance des politiques et stratégies gouvernementales et des PTF, à rechercher d'autres types d'acteurs impliqués dans les politiques de promotion de l'inclusion économique et financière des populations défavorisées et prendre une part active aux instances de réflexion et de décision des secteurs concernés.

Axe.4.2. Poursuivre le management des connaissances

Depuis quelques années, MIFED a défini une stratégie de Management des connaissances. Mais les résultats obtenus jusque-là restent très en deca des objectifs visés. Au cours des cinq prochaines années, la volonté de mettre en place un programme de management de connaissance efficace devra se manifester par une volonté stratégique plus accrue de l'Association de capitaliser ses savoirs essentiels; cela signifie qu'elle a pris conscience que les méthodes traditionnelles ne sont plus adaptées, que les attentes de ses clients doivent être prises en compte plus rapidement, que le client devient un acteur de

la stratégie de management des connaissances au même titre que ses collaborateurs, que la réactivité est un élément essentiel pour se différencier de ses concurrents et que l'innovation n'est pas faite pour réinventer ce que l'entreprise avait oublié .

Pour cela, MIFED dans un premier temps formalisera une cartographie de ses connaissances critiques et stratégiques. Cette dernière permettra à chacun de mieux comprendre où il se situe, de mettre en lumière les secteurs à risque et d'orienter les premières actions à réaliser au regard des secteurs et des métiers concernés.

Ensuite, il conviendra dans un deuxième temps de désigner un porteur de la démarche au niveau de la direction générale qui sera le garant de la réussite des premières initiatives. Ce dernier mettra en place une équipe « programme de management des connaissances » qui aura pour mission de mettre en œuvre la stratégie qui a été définie et qui a du mal à prendre corps.

Sur la base des activités menées au cours des deux dernières années, les objectifs définis devront être conservatoires et réalistes en début de période. Le KM concernera essentiellement et/ou commencera par le métier de base de l'Association qui est la microfinance ainsi que les nouveaux produits développés dans le secteur.

Quoiqu'essentiellement axée sur le secteur de la microfinance, cette première expérience pour qu'elle soit un succès, sera observée et intégrée dans les cahiers de charge de l'ensemble des équipes opérationnelles (tous secteurs confondus) de MIFED dans la mesure où sa réussite favorisera l'adhésion des responsables des autres secteurs.

Les formations en KM reçues par les cadres de MIFED devront absolument être valorisées en interne. Ces personnes (quatre pour l'instant) sont les courroies indispensables à l'appropriation et la pérennité de la démarche, notamment dans l'extraction et la clarification des connaissances essentielles des métiers de MIFED, les connaissances stratégiques et critiques qui sont difficiles à repérer. Par ailleurs l'Association exploitera au maximum les services et les prestations d'experts ainsi que la plateforme UNGANA qu'offrent le réseau régional et les PFN de l'AIDR. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration de la contribution des équipes thématiques de MIFED à l'alimentation de UNGANA. Cette activité fera désormais partie de leurs cahiers de charges. Enfin, afin de faciliter leur adhésion et lever toute ambiguïté sur la paternité des contributions individuelles et collectives, un système de reconnaissance sera élaboré dès le début.

Axe.4.3. Communiquer efficacement

MIFED est parmi les organisations de la société civile au Cameroun, l'une des chevilles ouvrières dans la mise en œuvre de la stratégie de l'inclusion économique et financière. L'Association produit depuis plus de 15 ans des résultats concrets et utiles pour développer l'offre de services financiers et non financiers aux populations pauvres du pays. Mais les actions menées ainsi que les entités mises en place manquent de visibilité tant auprès des intervenants directs (EMF, OP, bénéficiaires...) qu'auprès de leurs destinataires indirects et plus largement, du citoyen camerounais qui participe à ce développement à travers les appuis divers de l'État.

Les actions de communication utilisées jusqu'ici n'ont pas mis suffisamment en valeur les atouts dont dispose MIFED : nombreux résultats engrangés par les projets, acronymes porteurs, enthousiasme des bénéficiaires sur le terrain, grand public attentif aux problèmes d'accès des populations pauvres aux services financiers, à la micro-assurance ou aux énergies renouvelables. La stratégie de communication doit s'attacher à valoriser ce potentiel en utilisant au mieux les ressources budgétaires et humaines disponibles, qui sont limitées.

Au cours des cinq prochaines années, il sera important de démontrer l'importance de la pertinence des programmes mis en place. Pour ce faire, il est essentiel de montrer les résultats obtenus par les projets financés et les activités menées dans les secteurs financier et de la micro-économie, leur utilité, leur adéquation thématique et stratégique avec la vision globale du gouvernement camerounais, ainsi que la capacité de l'Association d'assurer leur durabilité et leur diffusion dans différents contextes.

Les objectifs de communication seront déclinés à destination de quatre cibles principales qui sont : les partenaires institutionnels (État, COBAC, PTF, EMF...), les bénéficiaires potentiels et publics avertis, les utilisateurs potentiels des résultats (entreprises, collectivités, associations, ONG établissements d'enseignement et de recherche..), le grand public (médias, citoyens).

La communication sera caractérisée par un mécanisme de veille permanent, l'usage des bonnes pratiques en matière de communication interne et externe en fonction des différentes cibles sera privilégiée (présentation des projets à succès, diffusion des résultats, implication dans les réunions d'information et salons spécialisés, rencontres de concertation interservices, contacts personnels, utilisation des relais d'information des Ministères de tutelle,...). MIFED atteindra son plein potentiel en se modernisant et en procédant à une meilleure adaptation à cette ère de l'information. L'association mettra l'accent sur l'établissement et l'amélioration de sa présence sur le web, le renforcement de la collaboration à distance, le recours aux médias et la production des ouvrages, indispensables pour améliorer sa visibilité.

II. PLAN D'ACTION PRIORITAIRE

II.1 Rappel des axes stratégiques et des projets et actions prioritaires

Pour les cinq prochaines années, MIFED retient de s'investir suivant quatre axes stratégiques prioritaires dont deux se rapportent à son positionnement et à son propre renforcement.

N°	Axes stratégiques	Projets et actions prioritaires
1	Améliorer les conditions de vie des populations pauvres des zones rurales et urbaines par l'inclusion financière	Promouvoir les réseaux de CVECA
		Promouvoir les Institutions de Crédit Solidaire (ICS)
		Appuyer les EMF indépendants
		Développer des services et produits innovants
		Développer l'offre de services de micro-assurance
		Appui à l'émergence de la plateforme des EMF du portefeuille de MIFED
2	Proposer aux clients/membres des EMF du portefeuille de MIFED d'avoir accès à des services complémentaires favorisant une saine consommation des services financiers en vue de leur inclusion économique.	Promouvoir les Centres de Services d'Affaires (CSA)
		Créer un Centre de Formation sur la Microéconomie et Consolider le Centre de documentation existant
3	Améliorer la gouvernance et renforcer la professionnalisation de MIFED	Améliorer la gouvernance de MIFED
		Donner la priorité à la qualité du développement du portefeuille et de la gestion de projet
		Exploiter la gestion des ressources humaines
		Redéfinir le cahier des charges de la direction administrative et financière
4	Améliorer le positionnement de MIFED dans son environnement	Approfondir la connaissance de l'environnement de MIFED
		Poursuivre et renforcer l'activité de management des connaissances
		Communiquer efficacement

Résultat n°1. MIFED Poursuit la promotion des réseaux de CVECA au Cameroun.

Principales activités

A.1.1 Consolider les réseaux existants ou en cours de constitution

Partenaires qui participent à l'activité :

Leaders villageois, MIFED, OF,PTF et État camerounais.

Objectif visé par l'activité :

Cette activité aura pour principal objectif de poursuivre le renforcement institutionnel des réseaux existants (organes faîtiers et caisses de base) et de permettre aux caisses et réseaux en cours d'implantation d'obtenir l'agrément de l'Autorité Monétaire.

Description de l'activité :

a. Renforcement infrastructurel

Il s'agit de réaliser les acquisitions (matériel de travail utilisé par les caisses : imprimés et fournitures de bureau, coffres forts, matériel roulant, solution d'énergie propres, matériel de bureau des caisses, matériel informatique et des logiciels de gestion), la construction des bâtiments (bâtiments des caisses, sièges et des agences des organes faîtiers, latrines).

b. Renforcement de la gouvernance

Le renforcement de la gouvernance consistera au renforcement des capacités techniques et de gestion des acteurs, la mise en place des manuels de procédures, le renforcement du dispositif de contrôle interne, le renforcement de la crédibilisation du SIG, l'amélioration du fonctionnement des organes.

c. Réalisation d'études

La consolidation des acquis nécessite la réalisation des études suivantes : études de faisabilité en vue de la densification des réseaux, études de satisfaction au niveau des caisses existantes, mesure des performances sociales, études d'impacts, évaluations.

d. Renforcement des capacités financières

Il s'agira de renforcer la capacité des caisses à satisfaire principalement la demande de crédit des membres, ce qui se fera à travers, l'apport de ressources destinées à accroître la capacité d'octroi de crédit, le refinancement à travers les banques formelles, le suivi du niveau d'activité de crédit, le suivi de la qualité du portefeuille, le développement de nouveaux produits.

d. Institutionnalisation

Les activités d'institutionnalisation permettent à toutes les entités d'avoir une légitimité à offrir des services financiers et durablement. Ce qui se traduira en terme d'activités à la confection des dossiers de reconnaissance juridique des nouvelles entités, la confection du dossier de demande d'agrément pour les entités non agréées, le suivi et le respect des ratios à tous les niveaux, le suivi et la maîtrise de la croissance.

A.1.2 Créer un nouveau réseau de CVECA

Partenaires qui participent à l'activité :

Leaders villageois, MIFED, OF,PTF et État Camerounais.

Objectif visé par l'activité :

MIFED envisage d'implanter dans la région de l'Est Cameroun un nouveau réseau de CVECA. Le niveau d'accès aux services financiers est très faible dans cette région et la zone présente également une limite importante, elle est sous peuplée. Ces deux facteurs militent pour une approche plus innovante.

Description de l'activité :

Les premières activités liées à l'implantation d'un nouveau réseau dans la région de l'Est seront les suivantes :

a. Identification/prospection

La mise en place d'une opération de création d'un nouveau réseau dans la région de l'Est démarre par une étude d'opportunité en vue d'avoir les informations permettant de définir le mode opératoire à envisager dans cette région.

b. Réalisation d'études de faisabilité en vue du démarrage d'une opération de mise en place d'un réseau de CVECA

Cette étude devra permettre de se fixer sur les détails du démarrage de l'opération et sur les résultats attendus dans un délai minimal de 5 ans. Elle permettra également de définir de manière plus précise

les contours de l'opération, notamment les besoins de ressources (humaines, infrastructurelles, matérielles et financières).

Les autres activités à mener pour atteindre les résultats attendus concerneront de manière globale les mêmes activités indiquées dans la consolidation des réseaux existants et en cours à savoir : le renforcement infrastructurel et la gouvernance, la réalisation d'études, le renforcement de la capacité financière et l'institutionnalisation.

Indicateurs de suivi :

- Cinq réseaux agréés et un nouveau réseau en construction existent ; ils comprennent 350 caisses de base fonctionnelles ;
- Les six réseaux enregistrent au cours de la période 20 milliards de F CFA d'épargne cumulée et 23 milliards de FCFA de cumul de crédits octroyés ;
- Les cinq réseaux de CVECA agréés publient régulièrement leurs données sur le Mix-Market
- Le taux d'autosuffisance opérationnelle moyenne pour trois des cinq réseaux agréés hors subvention est supérieur à 100%
- Le PAR à 30 jours moyen pour les cinq EMF agréés est inférieur à 12%
- Quatre des cinq réseaux agréés sont dotés de SIG informatisés et fonctionnels.

Indicateurs d'impact :

- Les réseaux agréés réalisent régulièrement l'évaluation de leurs performances sociales (au moins 1 réseau chaque année) et mesurent ainsi leur contribution à faire sortir les clients/membres de la pauvreté
- Les réseaux touchent de plus en plus de pauvres et double leur portée en cinq ans en passant de 100 000 clients ruraux environ à 200 000.
- Les deux réseaux agréés font preuve de durabilité et offrent des services financiers à leurs clients depuis plus de (25) vingt-cinq ans.

Résultat n°2 : MIFED est actionnaire d'une institution de crédit solidaire et participe à la capitalisation et à la diffusion du système au Cameroun

Principales activités

A.2.1. Transformer le programme de Crédit Solidaire en SA

Partenaires qui participent à l'activité :

CIDR, MIFED, MINFI, COBAC, Experts judiciaires.

Objectif visé par l'activité :

La transformation du programme de Crédit Solidaire en Établissement de Microfinance (EMF) de catégorie 2 (Société Anonyme), agréé et pérenne, doté d'une gouvernance efficace et apportant des services financiers adaptés aux femmes ;

Description de l'activité :

a. Constitution du dossier de demande d'autorisation préalable

- constitution du capital de MIFED/PCS (entité projet)

- demande d'agrément du commissaire aux comptes
- formulation de la demande d'agrément d'un nouveau responsable au vu du total du bilan
- actualisation du pacte d'actionnaire
- finalisation et dépôt de la demande d'autorisation préalable

b. Création de la SA

- Tenue de l'AG constitutive de la SA
- Souscription et libération du capital
- Constitution du CA
- Légalisation de la Société

A.2.2. Consolider l'offre de services financiers et non financiers aux femmes démunies

Partenaires qui participent à l'activité :

CIDR, MIFED, PAMIGA, MINFI, COBAC, AUTRES PTF.

Objectif visé par l'activité :

La croissance de l'offre de services financiers aux femmes démunies à travers l'extension sur de nouveaux sites et l'augmentation de la portée afin d'atteindre une taille critique permettant la viabilité de l'EMF en année 5.

Description de l'activité :

a. Réalisation des études

- réaliser des études de marché et de faisabilité dans cinq villes secondaires de 150 à 200 000 habitants du Sud-Ouest et du Littoral parmi lesquelles trois seront choisies pour l'implantation des agences de l'EMF. Le processus d'extension démarrera par la création de deux agences dans le Sud-Ouest.
- procéder en collaboration avec CIDR et PAMIGA avec l'appui de l'AIDR à l'ajustement du Plan d'Affaires de l'institution en vue de refléter les récents développements (baisse dans les 3 agences du Septentrion en raison de la situation sécuritaire dans cette zone et montée en puissance de 3 nouvelles agences).
- réaliser et/ou commander un certain nombre d'études : étude d'impact et de satisfaction de la clientèle, étude des performances sociales, étude de rentabilité des principales filières économiques dans lesquelles exercent les clientes, évaluation de l'EMF et des agences.

b. Suivi en tant qu'actionnaire des activités de gouvernance

- suivre le recrutement et la formation des agents et cadres au siège et en agences : formation initiale (théorie et pratique) de toutes les nouvelles recrues et formation continue de tous les agents en fonction des constats faits lors des missions de suivi ou à leur demande ;
- suivre la mise en place, la formation et le suivi des groupes de femmes clientes à la méthodologie du crédit solidaire ou du crédit individuel et la gestion de leurs activités économiques : les activités seront menées en suivant les objectifs assignés à chaque agent, chaque agence et chaque zone ;
- suivre la gestion des services de crédit et d'épargne de manière à atteindre les objectifs opérationnels et financiers visés ;

- s'assurer de la mise en place de l'organigramme professionnel, des évaluations des performances et des incitations financières à la performance : l'organigramme du programme sera revu pour intégrer les nouveaux recrutements ;
- Poursuivre le développement et l'amélioration du nouveau SIG pour un meilleur suivi des performances ;
- négocier avec les banques partenaires des ressources longues afin de faire face aux demandes ;
- poursuivre les négociations avec la diaspora pour promouvoir l'entrepreneuriat des clientes de l'Institution de Crédit Solidaire.

Indicateurs de suivi :

- ICS est devenue une SA autonome financièrement avec un taux d'autosuffisance opérationnelle hors subvention supérieure à 100% ;
- ICS compte 06 agences fonctionnelles offrant des services financiers et non financiers à 20 000 femmes exclues de l'offre de services financiers existante;
- Les six agences de l'ICS enregistrent au cours de la période 2 milliards de FCFA de cumul d'épargne mobilisée et 5 milliards de FCFA de cumul de crédits octroyés ;
- L'Établissement agréé sous forme de SA publie régulièrement ses données sur le Mix-Market ;
- Le PAR à 30 jours moyen pour les six agences inférieur à 02%
- Le SIG informatisé est fonctionnels dans les six agences.

Indicateurs d'impact

- L'Établissement réalise régulièrement l'évaluation de ses performances sociales (au moins 1 fois tous les deux ans)
- L'établissement touche de plus en plus de femmes démunies des zones urbaines. Sa portée passe de 6 000 clientes actives à 20 000 clientes en cinq ans.
- 300 femmes ayant démarré leurs AGR avec un faible capital de départ sont devenues chefs de TPE et ont généré 560 emplois décents ;

Résultat n°3 : L'appui de MIFED aux EMF indépendants est maintenu

Principales activités

A.3.1. Poursuivre l'accompagnement de l'extension de CEC-Cameroun en zone rurale

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, CEC-Cameroun, BASICS, PAMIGA, AUTRES PTF, ÉTAT.

Objectif visé par l'activité :

MIFED déploie depuis une dizaine d'année une activité d'appui aux EMF indépendants sous deux formes : l'apport de ressources pour augmenter la capacité à octroyer le crédit, et l'accompagnement à l'implantation en milieu rural.

La première approche a été une réponse à une sollicitation du Gouvernement qui a souhaité mettre à la disposition des EMF des ressources pour accroître leur capacité à faire du crédit.

Cette opération s'est déroulée sans aucun mécanisme de sélection des EMF bénéficiaires.

La deuxième approche résulte d'un programme en Co-promotion par BASIX, MIFED, et PAMIGA. Des leçons ont été tirées de cette expérience qui a outillé MIFED pour ce type d'intervention.

L'objectif est de poursuivre le développement de cette deuxième approche dans le cadre du programme Microlead en apportant une assistance technique à CEC-Cameroun pour le soutenir dans l'extension de sa gamme de produits d'épargne et de ses services dans les zones rurales.

Description de l'activité :

Les principaux domaines d'intervention concernés par cette activité concerneront :

a. Appui à la gouvernance

- Stratégie d'entreprise et planification, notamment la mise en œuvre et le suivi des différentes actions prévues dans le plan d'affaires de l'EMF validé par ses instances de décision (CA et AG) ;
- Après la formation dispensée aux élus sur leurs rôles et responsabilités, d'autres formations assorties de recommandations seront faites sur la gestion financière et opérationnelle ainsi que sur la diversification des produits et services ;

b.Évaluation du pilote de Mobile Banking : une revue des produits existants a été faite et des améliorations proposées pour permettre l'atteinte des objectifs visés. Les documents et procédures révisés ont fait l'objet d'une circulation en interne et les agents et cadres formés sur leur utilisation. Les étapes suivantes concerneront la mise en œuvre d'un pilote sur les produits d'épargne, l'évaluation du pilote suivie du plan de déploiement et marketing du nouveau produit. Cette démarche sera également adoptée dans ses différentes étapes dans le cadre de la révision, de la conception d'un pilote et du déploiement des produits d'assurance de CEC-Cameroun ;

c. Déploiement du nouveau produit de Mobile Banking : l'ancien SIG a été révisé. Des recommandations ont été faites pour son utilisation en temps réel et sa montée en puissance pour répondre à des besoins futurs. Le Mobile Banking a été conçu et sa mise en œuvre à travers un pilote a démarré après la formation des premiers agents de crédit en fonction des besoins du pilote. L'étape suivante consistera à évaluer le pilote et assurer le déploiement du nouveau produit qui pour l'instant n'est testé qu'au niveau de deux agences ;

d. Renforcement des capacités des équipes en gestion des RH et financière et en marketing : les équipes ont été formées dans ces différents domaines. Pour l'instant, seule l'évaluation de la gestion des RH a été réalisée. Après l'acceptation des nouvelles procédures par les instances de décision, les manuels de procédures et divers outils ont été élaborés. Les actions futures au niveau des RH concerneront essentiellement la mise en œuvre des nouvelles politiques et procédures ainsi que le plan de formation de l'EMF.

Il est prévu de revoir et de formuler des recommandations sur la réduction des coûts opérationnels et de développer des outils pour un meilleur suivi des performances financières. Les outils proposés et les recommandations seront soumis aux instances de décision avant leur utilisation et mise en œuvre ;

e. Éducation financière et le management des performances sociales : un module de formation sur l'éducation financière a été « taillé sur mesure » pour CEC-Cameroun. Les formations sont en cours dans la perspective de former 20% de la clientèle d'ici fin 2016. Une évaluation des performances sociales qui permettra de développer des indicateurs de mesure des performances sociales a été recommandée pour renforcer la viabilité de l'institution. Cette étude de même que la mise en place d'un dispositif de suivi des performances sociales seront réalisés en 2016. Dans le même ordre d'idée, il est prévu de développer et de mettre en œuvre au sein de CEC-Cameroun un système de surveillance environnemental et social.

g. Le Management des connaissances : un travail de capitalisation sur le produit de mobile Banking développé par CEC-Cameroun vient de démarrer et devrait être achevé en 2016. Un autre travail sur le retour d'expérience sur une opération de co-promotion multi-acteur est également en cours. Enfin, un atelier de partage de l'expérience et des outils élaborés dans le cadre du projet Microlead avec l'ANENCAM et les représentants des trois catégories d'EMF est prévu avant la fin du programme ;

h. Risk Management, contrôle interne et audit : un travail a été effectué sur l'évaluation et les recommandations concernant le Risk Management et les différents outils y afférents. Reste à assurer la formation dans ce domaine. Des enquêtes menées sur l'évaluation du système de contrôle et des procédures existants afin d'améliorer le système de contrôle interne et les procédures et de rendre opérationnel le manuel de contrôle interne.

A.3.2. Entrer en relation avec de nouveaux EMF indépendants

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, EMF indépendants, BASICS, PAMIGA, AUTRES PTF, ÉTAT.

Objectif visé par l'activité :

Conclure des partenariats mutuellement bénéfiques avec des EMF ayant identifié des opportunités de marché dans les zones rurales et les villes secondaires du Cameroun et qui réalisent que pour assurer une offre de services financiers de manière efficace, ils ont besoin :

- d'être accompagnés à la prise de risque en milieu rural (risque de contrepartie, risque sur les fluctuations de produits de rente, etc.) ;
- d'être formés, pour se doter de la capacité d'intervenir en milieu rural ;
- de disposer de nouveaux produits et outils de gestion et de suivi pour offrir des services adaptés aux besoins exprimés par les bénéficiaires à un coût qui leur permet d'offrir les services dans la durée.

Description de l'activité :

La réalisation des prestations auprès des EMF indépendants partenaires comportera trois étapes préalables :

a. Prospection des EMF

Cette activité sera menée de manière permanente, avec pour principale source la liste actualisée des EMF du MINFI et les rapports circonstanciés de la COBAC. Les EMF préalablement identifiés seront saisis par écrit dans une correspondance décrivant le processus d'accompagnement des EMF ou sollicités pour une séance de travail. Parallèlement, MIFED prendra en compte et analysera -lorsqu'il y en a-, les sollicitations des EMF. Les EMF présélectionnés recevront une lettre d'invitation à la négociation d'un contrat fixant les conditions de la réalisation d'un audit ou d'un rating externe approfondi de l'Établissement. Seuls les EMF ayant marqué leur accord formel pour cet exercice passeront à l'étape suivante.

b. Rating et l'audit externe approfondi

Le rating réalisé suite à l'accord formel, permet d'analyser le fonctionnement général de l'EMF, notamment sa gouvernance et la gestion du crédit (fonctionnement des instances, SIG, gestion des RH, contrôle interne, normes prudentielles...). Tous ces facteurs doivent être pris en compte dans la décision d'entrée en relation et la définition du programme de renforcement institutionnel.

À l'issue du rating, une restitution formelle est faite auprès des organes de gouvernance de l'Établissement, principalement au Conseil d'Administration. Le rapport final qui intègre les avis et considérations de la Direction de l'EMF et de son CA contient également l'essentiel des actions de renforcement nécessaires en vue de la consolidation de l'EMF.

c. Signature de la Convention de collaboration

Les résultats du diagnostic constituent la base de la négociation de la Convention de collaboration. Cette première étape ne sera bouclée que si MIFED a l'assurance que toutes les actions de renforcement des capacités seront non seulement financées, mais jugées pertinentes par les instances dirigeantes et leurs équipes.

Dès lors, les prestations réalisées auprès des EMF partenaires constitueront des réponses « sur mesures » aux différents problèmes identifiés au cours du rating. Elles concerneront selon le cas le renforcement de la gouvernance de l'EMF et des capacités infrastructurelles, la réalisation des études, le renforcement des capacités financières ainsi que celui du positionnement Institutionnel de l'EMF.

Les documents produits et capitalisés sur les différentes opérations notamment dans l'accompagnement de CEC-Cameroun et dans les différents domaines d'intervention : gouvernance, gestion du crédit, SIG, créations d'agences rurales, formation, Ressources Humaines, performances sociales, etc., constituent un thésaurus permettant aux équipes de MIFED d'offrir un accompagnement de qualité aux EMF désireux d'étendre leurs activités en zone rurale.

d. Recherche conjointe de financements

e. Démarrage et réalisation des activités

Indicateurs de suivi :

- CEC-Cameroun a un encours d'épargne volontaire de 23,3 milliards de FCFA et un encours de prêts brut de 16,6 milliards de FCFA en 2016 ;
- CEC-Cameroun compte 34% d'épargnants et d'emprunteurs ruraux dont 77% de femmes ;
- L'Établissement publie régulièrement ses données sur le Mix-Market ;
- Le PAR 30 jours moyen pour douze agences est de 10% ;
- Le SIG de CEC-Cameroun est fonctionnel dans les douze agences ;
- Au moins un nouvel EMF indépendant a étendu ses services en milieu rural sur une base contractuelle ;
- L'EMF nouveau en contrat avec MIFED publie régulièrement ses données sur le Mix-Market ;
- Au moins un contrat d'une durée minimale de 30h/j est réalisé par MIFED chaque année avec les EMF indépendants.

Indicateurs d'impact

- Le ou les Établissements sous contrat avec MIFED réalisent régulièrement l'évaluation de leurs performances sociales (au moins 1 fois tous les deux ans) et par ce biais, mesurent leur contribution à faire sortir les clients de la pauvreté ;
- CEC-Cameroun touche plus de 10 000 clients pauvres supplémentaires au bout d'un an d'activités (en 2016).
- CEC-Cameroun qui existe depuis 1994 offre des services financiers aux populations exclues du système bancaire classique depuis (22) vingt-deux ans.

Résultat n°4 :MIFED développe des produits et services innovants

L'accroissement de l'offre de services financiers aux populations démunies à travers la diffusion des différents systèmes de microfinance ne peut être pérenne que si elle se nourrit d'une capacité d'innovation permanente des acteurs de la chaîne de cette offre de services, tant au niveau des produits et outils que des méthodes. L'accompagnement apporté par MIFED aux EMF aura par conséquent pour principal objectif de leur permettre, grâce à l'apport de méthodologies, de produits, et d'outils nouveaux, de fournir à leur clientèle une large gamme de services financiers adaptés à leurs besoins.

Les activités innovantes à mener concerneront le financement des chaînes de valeur, le mobile banking, la micro-assurance, l'articulation systématique avec les projets phares du gouvernement notamment du MINADER, l'accompagnement ou participation à la mise en place de nouveaux mécanismes de garantie des crédits ou de refinancement.

A.4.1 Mener des activités de financement des chaînes de valeur

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, EMF, BASICS, PAMIGA, MINISTERES, GIZ, SCHNEIDER. E., Autres PTF.

Objectif visé par l'activité :

Au cours des deux dernières années, MIFED a travaillé avec PAMIGA sur l'élaboration et l'introduction des produits de financement des chaînes de valeur dans un certain nombre d'EMF. Il s'agit, au cours des cinq prochaines années de valoriser ce savoir-faire en l'approfondissant (diversification des filières) au sein des EMF déjà accompagnés d'une part, et en élargissant les interventions à l'ensemble des EMF du portefeuille de MIFED d'autre part. L'Association a également pour objectif de former ses cadres de même que ceux des EMF concernés afin qu'ils aient une parfaite connaissance du concept de financement des chaînes de valeurs.

Description de l'activité :

a. Renforcement des capacités des cadres de MIFED et des EMF partenaires

Les activités de renforcement des capacités des cadres et des EMF partenaires consisteront à :

- Organiser un atelier de vulgarisation du concept de financement des chaînes de valeurs, cet atelier devra déboucher sur l'élaboration d'une politique de financement des chaînes de valeur de quelques spéculations à l'instar du cacao, du café, du maïs, du plantain, du mil et du manioc, (PCRD)
- Inscrire les cadres de MIFED et des EMF partenaires aux sessions de formation et ateliers sur cette thématique (SBFIC/GIZ),
- Organiser des ateliers internes sur la conception des produits financiers spécifiques de financement des chaînes de valeur,
- Réaliser des études sur l'articulation entre les réseaux de CVECA et certains mécanismes de financement à l'instar du Fonds de facilitation du PADMIR et les Fonds de refinancement régionaux mis en place à la fin de certains projets notamment dans les Régions du Nord, de l'Extrême Nord et du Sud-Ouest,
- Organiser des ateliers spécifiques sur la mise en œuvre de ces articulations.

b. Développement de nouveaux produits de financement des chaînes de valeur par les réseaux partenaires

Les activités de développement de nouveaux produits de financement des chaînes de valeur par les réseaux de CVECA consisteront à :

- Faire une analyse des principales opportunités de développement des filières, et notamment les problèmes de financement que rencontrent les acteurs de ces filières, et une analyse économique de la filière ;
- Former les cadres de MIFED et des réseaux de CVECA sur ces filières, principalement sur les contraintes que rencontrent les différents acteurs intervenant dans la filière,
- Tenir des ateliers sur la création de nouveaux produits de crédit et d'épargne ou l'amélioration des produits existants ;
- Élaborer et mettre en place au moins un nouveau produit de financement de chaîne de valeur par an.

A.4.2. Mener des activités de promotion du Mobile banking/banque digitale

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, CAGECFI, Compagnies de téléphonie mobile, EMF, PADMIR, BASIX, Autres PTF.

Objectif visé par l'activité :

L'opportunité offerte par le Mobile banking doit être saisie. MIFED travaille dans la recherche de partenariats avec des Compagnies de téléphonie mobile au Cameroun. Le mode de collaboration reste encore à définir. Néanmoins, dans cette perspective, un atelier d'échanges entre l'une des compagnies et les EMF du portefeuille de MIFED a été déjà réalisé en décembre 2015. Au cours des cinq prochaines années, en attendant que cette orientation soit validée ou non par les résultats de l'étude, les opérations à travers le téléphone mobile et l'utilisation des terminaux pour la collecte de l'épargne seront les deux applications qui seront les plus vulgarisées.

Description de l'activité :

a. Pour les réseaux déjà informatisés, finaliser l'amélioration du SIG sera une priorité avant de lancer toute opération de Mobile Banking. **MIFED réalisera une étude avec un opérateur spécialisé sur l'introduction des opérations de Mobile Banking (dépôts, épargne, transfert de fonds)** au sein des deux réseaux de CVECA agréés les plus avancés.

b. Dans le même temps, l'Association poursuivra, avec l'ensemble des parties prenantes (EMF, équipes Microlead, UNCDF...), **la capitalisation de la double expérience d'installation des SIG informatisés (CEC Cameroun, A3C, UCCGN) et d'introduction du Mobile Banking (CEC Cameroun).**

c. Le PADMIR qui est un partenaire de A3C est déjà intéressé par le démarrage d'un pilote sur le Mobile Banking avec ce réseau à partir de 2016. **MIFED accompagnera la signature d'une convention de partenariat entre ces deux entités.**

d. Enfin, s'agissant de CEC Cameroun, EMF du portefeuille le plus avancé dans ce domaine, il s'agira d'abord d'accompagner l'évaluation du pilote en cours et d'en tirer toutes les leçons. Suivrons ensuite dans le cadre de **l'appui au plan de redéploiement de l'opération, le recrutement de nouveaux agents et leur formation par l'EMF.**

A.4.3. Articuler les EMF du portefeuille de MIFED avec des projets importants du MINADER

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, MINADER, ACEFA, AFOP, PIDMA, Autres projets.

Objectif visé par l'activité :

Plusieurs projets du MINADER ont pour mission de renforcer les capacités de production et de gestion des producteurs agropastoraux. Certains apportent des ressources qui doivent parvenir aux bénéficiaires à travers des comptes ouverts auprès des institutions d'intermédiation financière agréées auprès du MINFI.

Pour ne citer que ceux-là, le Projet ACEFA apporte des ressources financières aux OP, le Projet AFOP apporte des ressources financières aux jeunes ayant suivi le cycle de formation complet de producteur agropastoral, le Projet PIDMA apporte des ressources en complément de celles que pourraient mobiliser les bénéficiaires et met un accent particulier sur le partenariat avec les OP, notamment les coopératives.

L'articulation avec ces différents types d'intervention appelle une bonne connaissance de leur mode opératoire.

Deux types de collaborations seront retenus pour nouer des relations avec ces projets : (i) les Projets utilisent les EMF du portefeuille de MIFED comme véhicule financier pour leurs opérations ; (ii) MIFED assure la promotion des EMF ruraux fiables dans les zones d'intervention desdits Projets.

Description de l'activité :

Pour cela, les principales activités suivantes ont été identifiées :

- La négociation et la signature de conventions de collaboration ;
- La définition commune d'outils d'évaluation des TPE et des groupes (appuyés par ces Projets) et des EMF pressentis pour servir de véhicules financiers aux ressources mises à disposition par les projets ;
- La mise en œuvre d'opérations tests ;
- La capitalisation et la vulgarisation de la collaboration ;
- Des évaluations communes de cette collaboration.

A.4.4. Mettre en place un dispositif de diffusion des produits de micro-assurance pérenne

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, NSIA, A3C,PTF, AUTRES COMPAGNIES D'ASSURANCE.

Objectif visé par l'activité :

MIFED a mis en place dans le cadre d'une convention avec NSIA une activité de Micro assurance dans le réseau A3C, avec la possibilité de l'étendre à tous les réseaux de CVECA au Cameroun. Le test a connu plusieurs difficultés de mise en œuvre. Un atelier d'évaluation a été organisé et une nouvelle dynamique impulsée, avec en prime, un produit revu et corrigé et la proposition d'autres produits tels que les produits d'assurance-crédit.

La Micro assurance est un secteur sur lequel MIFED se propose de concentrer ses forces au cours des cinq prochaines années, avec une perspective très claire de créer un intermédiaire de Micro assurance dans un délai relativement court. La mise en œuvre de cette stratégie passe par :

- Une bonne relance de l'activité de Micro assurance dans le réseau A3C ;
- L'extension à d'autres réseaux de CVECA ;
- La réalisation d'une étude de faisabilité de co-crédation d'un intermédiaire de Micro assurance avec l'assureur.

Description de l'activité :

a. Relance de l'activité de Micro assurance dans le réseau A3C.

Cette relance consistera à :

- Former les acteurs à tous les niveaux sur le produit « Assorisque » reformulé et les autres produits,
- Renégocier les conventions avec les centres de santé,
- Approvisionner en imprimés des points de services,
- Intégrer la gestion des produits de micro-assurance dans le nouveau logiciel de A3C (Perfect)
- Relancer les activités en s'assurant d'une plus grande implication de l'assureur et des cadres du réseau dans la distribution et la commercialisation du produit
- Suivre et évaluer

b. Extension à d'autres réseaux de CVECA,

L'extension de l'expérience de la Micro assurance à d'autres réseaux suppose au préalable qu'une relation d'affaires s'est tissée entre ces réseaux et NSIA ou une autre compagnie d'assurance. Les activités d'extension concerneront :

- L'établissement d'une relation contractuelle avec la compagnie d'assurance,
- La formulation du programme d'extension à ces réseaux suite à une étude de faisabilité et la finalisation du montage financier avec la compagnie d'assurance
- Le montage du dispositif de mise en œuvre ;
- La négociation des conventions avec les centres de santé,
- La formation de tous les acteurs,
- La fourniture des imprimés aux points de services,
- Le lancement des activités,
- Le suivi évaluation.

c. Réalisation d'une étude de faisabilité de création d'un intermédiaire de Micro assurance

L'opération de diffusion du produit de micro-assurance dans d'autres EMF devrait permettre d'atteindre une taille critique en terme de volume d'activités et de clients rendant pertinente la volonté commune de MIFED et de l'assureur de créer à terme un intermédiaire de Micro assurance.. Toutefois, cette action ne sera lancée que lorsque les différentes opérations auront pris leur envol. En effet, à l'issue des deux prochaines années, une évaluation de l'ensemble des opérations de diffusion sera réalisée ; en fonction des résultats obtenus, et de la volonté marquée des différents partenaires de s'engager dans l'Action, des études d'opportunité et/ou de faisabilité pourront être programmées et le projet formulé.

A.4.5. Renforcer les mécanismes de garantie

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, BICEC, ICS, A3C, UCCGN, PAMIGA, EE, TPE, PTF.

Objectif visé par l'activité :

MIFED gère depuis 1998 un dépôt de garantie qui apporte aux réseaux de CVECA du Cameroun la moitié de la garantie financière qui est exigée par la BICEC pour assurer leur refinancement. Une Confédération nationale de producteurs de cacao a également sollicité l'expertise de MIFED pour l'accompagner au montage d'un fonds de garantie.

Certes, la solution des dépôts de garantie a fait ses preuves ; mais il ne faut pas écarter le montage d'autres mécanismes de garantie (fonds de garantie ou sociétés de caution mutuelle) en substitution ou en complément de l'actuel mécanisme de garantie.

L'une des pistes envisagées pour faciliter le refinancement est la création d'un fonds de garantie. Son principal avantage serait de permettre la domiciliation des fonds de provenances diverses dont l'emploi souhaité serait l'appui au développement rural par le biais de la microfinance décentralisée ; et aussi de libérer 15% du refinancement (en substitution des dépôts de garantie effectués par les réseaux).

L'autre piste à privilégier consisterait à engager une recherche action sur la création des Sociétés de Caution Mutuelle par métiers et/ou corporations d'Entrepreneurs Énergie (EE) par exemple. L'idée est de créer à l'initiative conjointe des organisations professionnelles et des réseaux d'EMF une entité corporative dont les membres tous chefs d'entreprises artisanales et petits entrepreneurs se regrouperaient autour de la démarche simple qui consiste à partager les risques de façon solidaire d'une part et présenter des garanties solides aux prêteurs d'autre part dans le but de favoriser l'accès au crédit. La SCM est fondée sur le principe de la mutualisation des risques. Le financement du fonds de garantie est constitué grâce à l'apport et à la participation de tous les sociétaires

Description de l'activité :

- Renforcer les activités d'octroi de la garantie de 15% du montant du crédit sollicité aux réseaux refinancés par la BICEC ;
- Renégocier à la baisse le taux de sortie des crédits de refinancement accordés par la BICEC ;
- Travailler avec la BICEC et les réseaux pour une meilleure adaptation du refinancement au calendrier agricole des exploitants agricoles membres des caisses ;
- Tenir un atelier de réflexion sur l'opportunité de mettre en place un Fonds de Garantie destiné aux EMF de notre portefeuille.

A.4.6. Mettre en place une Plateforme de Collaboration entre « Green Fields » du portefeuille de MIFED

Partenaires qui participent à l'activité :

-MIFED, ICS, A3C, UCCGN,PAMIGA, SBFIC

Objectif visé par l'activité :

Depuis près de vingt ans, MIFED avec l'appui du Gouvernement camerounais et des PTF met en place des EMF constitués en réseaux urbains et ruraux. Ces institutions financières de proximité offrent

toutes des services financiers et non financiers aux exclus du système bancaire classique. Elles ont également comme autre caractéristique commune, d'avoir été créées et accompagnées par des opérateurs de référence sur la base des principes de respect de l'équilibre entre leur double mission sociale et commerciale, de transparence et de professionnalisme. Sorties du même moule, ayant toutes assuré l'implantation de plusieurs systèmes décentralisés d'épargne et de crédit adaptés à leurs contextes respectifs dans des zones prioritaires représentatives de l'économie rurale camerounaise (cacao, café, riz, palmier à huile, coton, productions vivrières...), elles ont eu l'occasion d'être confrontées à la réalité du terrain et ont pris conscience que leur complémentarité et leur interdépendance mises à profit au sein d'une plateforme collaborative pouvaient constituer des facteurs importants dans l'amélioration quantitative et qualitative de l'offre de services financiers et non financiers à leurs cibles communes à l'échelle du pays. Cette volonté plusieurs fois exprimée lors des ateliers annuels de programmation et de formation devra être matérialisée au cours des cinq prochaines années avec l'appui de MIFED.

Description de l'activité :

- Organisation d'un atelier des directeurs des OF des CVECA et de ICS créer la plateforme ;
- organisation d'un atelier des élus et dirigeants des EMF concernés pour étudier les recommandations formulées par l'atelier des techniciens ;
- Accompagnement des élus dans la prise de décision de création de la plateforme ;
- Lancement du processus de création de la plateforme.

Indicateurs de suivi :

- Chaque réseau de CVECA finance au moins une chaîne de valeur d'une spéculation agropastorale ;
- Au moins deux réseaux de CVECA utilisent les services d'un opérateur de téléphonie mobile pour certaines de leurs opérations,
- MIFED a signé des conventions de collaboration avec au moins trois Projets du MINADER qui sont mises en œuvre,
- Au moins trois réseaux de CVECA agréés offrent des services de Micro assurance pour un potentiel de 15 000 assurés,
- Une étude sur la création d'un point de services de Micro assurance en partenariat d'une Société d'assurance existe et est validée par le CA
- Une étude sur le renforcement du dispositif de garantie actuel est disponible et ses conclusions mises en œuvre,
- Une plateforme de collaboration entre les EMF du portefeuille de MIFED est fonctionnelle.

Indicateurs d'impact

- Les résultats de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires des produits de micro-assurance sont disponibles ;
- 100% des réseaux promus par MIFED sont membres de la plateforme et utilisent les services mutualisés dans le cadre de cette dernière.

Axe 2. Promouvoir des activités innovantes pour l'inclusion économique des micro-entrepreneurs

Résultat n°5. MIFED poursuit la promotion des Centres de Services d'Affaires

Principales activités

A.5.1. Reconfigurer les Centres de Services d'Affaires

Partenaires qui participent à l'activité :

Populations rurales, MIFED, OF, CVECA, GIZ AUTRES PTF.

Objectif visé par l'activité :

L'objectif de l'activité est de faciliter l'accès des entrepreneurs agricoles aux services non-financiers de proximité qu'offrent les réseaux de CVECA.

Depuis 2012, MIFED, en collaboration avec la GIZ, met en place des CSA dans le réseau A3C. Cinq (05) CSA sont fonctionnels mais demandent à être reconfigurés pour qu'ils deviennent, autonomes, viables et pérennes. Ces Centres offrent aux clients des caisses les services non financiers de proximité notamment, la formation à l'entrepreneuriat agricole, la formation sur les techniques de production, les mesures de parcelles à l'aide d'un GPS, l'accès à l'information sur les marchés. Leur offre devra s'étendre à d'autres services non financiers tels que la fourniture d'engrais, l'offre de solutions d'éclairage et d'énergie, etc. Vu l'importance d'un tel outil, il est intéressant d'étendre cette expérience dans d'autres zones couvertes par les CVECA, d'où la nécessité d'une reconfiguration dans laquelle un CSA devrait, pour être pérenne, avoir une taille critique en termes de nombre de caisses couvertes et/ou d'exploitants touchés, de volume de crédits distribués ou d'épargne collectée.

Description de l'activité :

Pour y parvenir, MIFED réalisera :

- Étude de faisabilité reconfigurant le modèle actuel des CSA;
- Lancement d'une expérience pilote dans une localité couvrant plusieurs caisses
- Évaluation du pilote en vue de sa généralisation,
- Déploiement du modèle des CSA.

A.5.2. Former à l'entrepreneuriat agricole

Objectif visé par l'activité :

Les Écoles d'Entrepreneuriat Agricole, encore appelées « Farmers Business School (FBS) » apportent aux producteurs agricoles des capacités managériales pour la conduite de leurs exploitations. Implémenté depuis 2010, toujours en collaboration avec la GIZ, ce programme a permis à MIFED, au 31 décembre 2014, de former 7 933 producteurs agricoles dont 1 583 femmes autour des CSA. L'expérience a montré que les personnes formées sont de bons clients pour les CVECA.

Le PADMIR s'intéresse à cette approche et compte apporter son concours pour la réalisation de 290 sessions de formations FBS soit 7 250 personnes à former jusqu'en fin 2017.

D'autres partenaires seront recherchés pour la poursuite de cette activité et son extension dans les régions du Sud, du Littoral et du Sud-Ouest.

Description de l'activité :

- Formation des formateurs de MIFED à la FBS
- Formation des populations rurales (membres et non membres des CVECA) à la FBS autour des CSA;
- Accompagnement à la création des groupes de paysans anciens de la FBS ;
- Constitution en collaboration avec le MINADER, d'un pool d'AVZ (agents de vulgarisation agricoles des zones) agréés autour des Centres de Services d'Affaires ;
- Suivi des entrepreneurs des groupements des exploitants agricoles utilisant le CSA et collecte des données sur l'évolution de leurs activités
- Recherche des PTF prêts à accompagner les exploitants agricoles, les réseaux et MIFED dans le développement de cette activité.

A.5.3. Mettre en place un dispositif de proximité d'accès à des solutions solaires

Partenaires qui participent à l'activité :

Populations rurales, MIFED, OF, CVECA, PAMIGA, SCHNEIDER, LIGTH4ALL, autres PTF.

Objectifs visés par l'activité :

À titre de rappel, Le programme Énergie & Microfinance, appuyé techniquement par PAMIGA, a pour premier objectif de développer une nouvelle offre de produits et services pour le financement des projets en lien avec l'accès à l'énergie solaire, une énergie propre et renouvelable, que ce soit au niveau domestique, au niveau des micro et petites entreprises, qu'au niveau villageois. L'une des plus grandes difficultés rencontrées dans la réalisation de ce programme a été l'approvisionnement en continu des populations rurales et le service après-vente. MIFED envisage de faire des Centres de Services d'Affaires situés à l'intérieur du périmètre des caisses au même titre que les intrants, des lieux de facilitation de l'accès à l'énergie propre. Le second objectif complémentaire au premier est de contribuer à l'émergence d'une nouvelle économie verte, créatrice d'emplois nouveaux en zone rurale à travers les Entrepreneurs Énergie (EE).

Description de l'activité :

- Réalisation des études de marché et de faisabilité d'une offre privée de solutions solaires aux membres et non membres des EMF du portefeuille de MIFED ;
- Recherche de PTF prêts à accompagner MIFED et ses partenaires dans le développement de cette offre ;
- Accompagnement de la mise en place du dispositif approprié ;
- Formation de tous les acteurs dans la gestion d'une telle opération ;
- Suivi de l'ensemble du dispositif ;
- Réalisation des évaluations périodiques et de fin de phase.

A.5.4 Mettre en place un dispositif de proximité d'accès aux intrants au sein des CSA

Partenaires qui participent à l'activité :

Exploitants, MIFED, OF, CVECA, GIZ, Vendeurs d'intrants, OP, PTF, ÉTAT.

Objectif visé par l'activité :

L'accès aux intrants est parfois limité à cause de sa non disponibilité et, lorsqu'il est disponible, il peut être soit plus cher, soit de mauvaise qualité, soit les deux à la fois. MIFED envisage de faire des Centres de Services d'Affaires des lieux de facilitation de l'accès aux intrants de toutes sortes. Signalons que cet accès est facilité soit à travers des OP, soit à travers MIFED qui, par le biais du projet FBS, s'engage dans le rapprochement et la construction de la confiance entre les producteurs et les vendeurs d'intrants agricoles. Pour l'instant, les rapprochements testés concernent les intrants chimiques. L'objectif est de faire des CSA des lieux de facilitation d'accès aux intrants de toutes sortes, y compris les semences et le petit outillage agricole.

Description de l'activité :

- Poursuite du développement des produits financiers cacao et maïs déjà testés dans les zones du centre dans les CSA;
- Réalisation des études de marché et de faisabilité d'une offre privée d'intrants agricoles autour des CSA ;
- Accompagnement de la mise en place du dispositif approprié ;
- Formation de tous les acteurs dans la gestion d'une telle opération ;
- Suivi de l'ensemble du dispositif ;
- Réalisation des évaluations périodiques et de fin de phase.

Indicateurs de suivi :

- Dix Centres de Services d'Affaires (CSA) sont créés au sein des différents réseaux et sont fonctionnels ;
- 15 formateurs formés à la FBS et ont tenus 600 sessions de formations ;
- 12 000 exploitants agricoles supplémentaires sont formés à la FBS dont 25% de femmes
- Un manuel de suivi-évaluation des CSA est élaboré et 20 missions de suivi-évaluation sont réalisées au cours de la période de 5 ans;
- Trois nouveaux réseaux offrent des structures de proximité d'accès à l'énergie solaire ;
- 14 000 kits solaires et 100 solutions énergie solaires sont vendus
- Au moins deux dispositifs de distribution d'intrants ont atteint leur autosuffisance opérationnelle ;
- Chaque CSA dispose au moins de deux AVZ et cinq EE tous agréés ;
- Au moins une convention de partenariat tripartite Réseaux-Fournisseur d'intrants-MIFED existe ;

Indicateurs d'impact :

- Une analyse de l'impact de l'offre des solutions solaires (éclairage et énergie) par le dispositif mis en place sur l'amélioration des conditions de vie des clients des réseaux d'EMF est réalisée sur la base d'indicateurs élaborés conjointement dans le cadre du projet Énergie et Microfinance (PAMIGA)
- Une analyse de l'impact de l'offre d'intrants par le dispositif mis en place sur la productivité des exploitations et l'amélioration des conditions de vie des entrepreneurs ruraux clients des CVECA est faite sur la base d'indicateurs élaborés conjointement dans le cadre du projet PPP avec la GIZ.

Résultat n°6 : Un Centre de Formation dans le domaine de la Micro-économie est fonctionnel

Principales activités

A.6.1. Offrir des services de formation, d'information et d'échange d'expériences

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, Leaders et techniciens des EMF, TPE et PME rurales, Centres de formation, Consultants externes, PTF, ÉTAT.

Objectif visé par l'activité :

L'un des maillons faibles de la micro-économie au Cameroun reste la professionnalisation des acteurs, qu'il s'agisse des EMF ou des TPE. De nombreux besoins existent et sont exprimés ; mais si la demande existe, elle reste peu ou pas solvable. En effet, pour l'instant, la plupart des techniciens et élus des EMF, ou les responsables de TPE, n'ont généralement accès à ce marché que grâce aux concours des PTF.

L'objectif visé est d'offrir des services de formation, d'information et d'échange d'expériences aux acteurs de la microéconomie à la fois du côté de l'offre des services financiers (les EMF) et de la demande desdits services (les TPE). Cette offre de formation devrait déboucher à terme à la création d'un Centre de formation fondé sur la notion de « collectif pédagogique ». L'étude de marché du Centre a été réalisée, le Business Plan élaboré et la recherche de financements est en cours. Pour la SBFIC et MIFED qui se sont engagés dans un tel projet, l'idée est de ne pas restreindre l'offre de services à une équipe de formateurs-MIFED, mais de l'élargir à un rassemblement de compétences techniques différentes et complémentaires, nationales et étrangères, pour créer un noyau de formateurs professionnels capables d'intervenir dans le cadre d'un collectif pédagogique.

Il s'agira également de construire une articulation entre les Institutions d'Intermédiation Financières (Banques et EMF), l'espace de formation ainsi créé et d'autres centres de formation partenaires spécialisés, afin que les formés puissent bénéficier d'un accompagnement financier et technique de ces Institutions

Description de l'activité :

- Prospection du marché ;
- Identification des personnes ressources ;
- Élaboration des modules de formation ;
- Équipement du Centre et la constitution du dossier de demande d'agrément,
- Recherche des PTF pouvant accompagner les TPE promues par les anciens du Centre
- Actions de promotion du Centre ;
- Réalisation des formations,
- Évaluation du Centre de formation ;

A.6.2. Consolider le Centre de documentation

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, Leaders et techniciens des EMF, TPE et PME rurales, Centres de formation, Consultants externes, PTF, ÉTAT.

Objectif visé par l'activité :

Mettre à la disposition des acteurs du secteur de la Micro-économie (EMF et TPE) un Centre de documentation de référence dans les domaines de la microfinance et de la gestion des TPE au Cameroun et dans la sous-région.

MIFED a entrepris de mettre en place un Centre de Documentation dans les domaines de la Microfinance et de la micro-économie. Le processus n'est pas allé à son terme, le mécanisme de gestion de ce Centre n'a pas été finalisé. Il devra être revu et corrigé.

Description de l'activité :

La relance de cette activité consistera à :

- État des lieux et finaliser le manuel de gestion du Centre ;
- Réhabilitation du local actuel du Centre ;
- Mise à jour de la documentation existante et alimentation du Centre en Documents,
- Acquisition des équipements ;
- Promotion du Centre à travers le Centre de Formation et les différents outils de communication.
- Facilitation de la relation entre les micros entreprises, l'administration fiscale et sociale camerounaise, les Centres de Gestion Agréées.

Indicateurs de suivi :

- Au moins 10 modules en Microfinance et 5 modules en Microéconomie sont disponibles au niveau du Centre de Formation;
- Le Centre est totalement équipé et agréé ;
- Au moins 20 experts identifiés et contactés dispenses régulièrement des formations au Centre ;
- Le manuel de gestion du Centre est adopté ;
- Le Centre de Formation a, au cours de la période, réalisé au moins 20 formations ;
- Le Centre de documentation reçoit en moyenne 1000 visites par an ;
- Une évaluation externe du Centre de Formation est réalisée à mi-parcours.

Indicateurs d'impact :

- Pourcentage des ressources destinées à la formation dans les budgets des EMF clients du Centre de Formation ;
- Nombre d'anciens formés au Centre ayant acquis une première expérience professionnelle ou ayant eu une promotion à l'issue de la formation.

Axe. 3 : Professionnalisation de MIFED

Résultat n°7 : La professionnalisation de MIFED est renforcée dans ses divers domaines d'intervention et ses performances techniques et financières améliorées

Principales activités

A.7.1. Poursuivre l'assainissement de la situation financière de MIFED

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, AIDR, SBFIC, Autres Partenaires externes, Consultants et cabinets externes.

Objectif visé par l'activité :

L'objectif visé est de retrouver l'équilibre financier de MIFED en dégageant des résultats bénéficiaires significatifs, en réduisant l'endettement à court terme et en retrouvant une trésorerie globale positive

Description de l'activité :

Remise à plat des conditions d'exécution du PCRD et renégociation des modalités contractuelles ;

- Poursuite des actions de réduction des charges de fonctionnement ;
- Adaptation des effectifs aux évolutions du niveau d'activité ;
- Recherche de produits nouveaux à forte valeur ajoutée ;
- Costing des contrats afin de s'assurer que la facturation couvre les frais engagés,
- Développement d'un système de gestion prévisionnelle et proactive des activités pour plus d'efficacité et d'efficience ;

A.7.2. Assurer le renforcement organisationnel et mettre en place des procédures de gestion adaptées à une plus grande professionnalisation de MIFED

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, AIDR, SBFIC, Autres Partenaires externes, Consultants et cabinets externes.

Objectif visé par l'activité :

L'objectif visé est de réorganiser MIFED, élaborer et/ou acquérir des outils de gestion en vue d'assurer un meilleur suivi des prestations de l'Association et de leur rentabilité. La réorganisation sera faite dans le cadre de la stratégie de diversification et de la mise en place du nouveau modèle économique.

Description de l'activité :

- Élaboration d'un organigramme adapté au nouveau PDMT ;
- Mise à jour du manuel des procédures comptables et financières ;
- Élaboration d'un Manuel des procédures Administratives ;
- Élaboration d'un Manuel d'exécution des projets et des missions ;
- Mise en place d'une comptabilité analytique ;
- Mise en place d'outils de gestion et de suivi de la délégation des pouvoirs faite par le DG ;
- Revue du processus budgétaire de manière à ce que les principales étapes soient respectées ;
- Revue de la fiche de fonctions et tâches en distinguant la fiche de profil de poste de la fiche de distinction de tâches ;
- Élaboration d'un plan de formation après établissement d'un bilan des compétences ;
- Rédaction d'un Règlement intérieur et engager à terme une action afin d'élaborer un statut du personnel ;
- Redynamisation de la gestion des Ressources Humaines en définissant une politique de sanctions (positive ou négative) ;
- Élaboration d'un Plan Directeur informatique ;
- Élaboration d'une base de système d'information et de gestion, des critères de performance des EMF et des équipes techniques des réseaux de MIFED

A.7.3 Redynamiser le fonctionnement des organes de gouvernance

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED.

Objectif visé par l'activité :

L'objectif visé est d'assurer un fonctionnement régulier des organes et le respect des statuts et le cas échéant, modifier les statuts afin de les adapter aux nouvelles orientations du plan stratégique de l'Association.

Description de l'activité :

- Organisation de l'élection des membres du Conseil d'Administration dans les délais requis ;
- Amélioration de la structure du membership pour éviter la «confusion» entre l'AG (08 membres) et le CA (05 membres)
- Préparation de la relève à tous les niveaux : membres, CA, personnel dirigeant et cadres
- Revoir le nombre de séances du CA et amender les statuts
- Respect de la tenue des réunions statutaires (AG et CA)
- Engager une réflexion avec analyse des conséquences juridiques et fiscales d'un changement éventuel de statut.

Indicateurs de suivi :

- Les outils de gestion sont acquis ou élaborés et utilisés ;
- Le personnel féminin représente au moins 30% de l'effectif global et participe aux prises de décision ;
- Les charges du personnel représentent au plus 30% du CA ;
- MIFED a conclu des accords de partenariat ou des contrats d'exécution avec au moins cinq partenaires au cours de la période et notamment le MINADER ;
- Des projets sont formulés, réalisés et évalués avec les partenaires selon les dispositions contractuelles ;
- MIFED tient deux CA et d'une AG annuels ;
- MIFED dégage un résultat bénéficiaire à partir de la deuxième année du PDMT;

Indicateurs d'impact :

- MIFED a fait l'objet de deux évaluations des performances sociales au cours de la période ;
- MIFED participe régulièrement au Comité d'agrément des EMF dont il est membre et a participé en moyenne à deux ateliers de formulation des politiques sectorielles par an.

Axe. 4 : Positionnement de MIFED

Résultat n°8 : MIFED a une position stratégique compétitive dans son environnement

Principales activités

A.8.1 Approfondir la connaissance des politiques et stratégies gouvernementales et des PTF

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, le MINADER, le MINEPIA, le MINPROFF, le MINJEUNESSE, le MINMESSA et le MINAS, Coopération française, l'UE, la Coopération allemande, l'AFD, la coopération suisse, la BAD, le FIDA et la Banque Mondiale, Collectivités Territoriales, Autres PTF.

Objectif visé par l'activité :

Le Gouvernement et les PTF sont les plus gros donneurs d'ordre dans le secteur de l'inclusion économique et financière des populations défavorisées. Cette catégorie d'acteurs s'oriente de plus en plus vers le financement d'actions spécifiques. Par ailleurs, les budgets alloués à l'appui aux OSC sont limités, les critères d'attribution des financements de plus en plus précis et les organismes financeurs souhaitent connaître l'impact de leurs financements. En face, les associations sont de plus en plus nombreuses à avoir recours aux subventions et pour faire face à cette « mise en concurrence », MIFED se doit, pour explorer et saisir les opportunités offertes par l'environnement de promotion de l'insertion économique et financière des populations défavorisées, de « faire la différence » en adoptant une démarche rigoureuse dans la recherche de ses partenariats.

La promotion de l'insertion économique et financière est également assurée dans notre pays par les sociétés privées dans le cadre de leur politique de RSE, et par les Mairies. Ce type d'acteurs devra également être approché. Mais cet axe ne peut efficacement être mis en œuvre qu'à travers la collaboration avec des institutions ayant une bonne pratique et une expérience avérée comme PAMIGA et le CIDR dans ce type d'approches.

Description de l'activité :

- Élaboration d'un catalogue des PTF publics et privés
- Établissement d'un premier contact avec les responsables des organismes et/ou institutions concernées ;
- Développement d'une politique de communication et de relations publiques avec les partenaires potentiels ;
- Amélioration de la visibilité de MIFED, de ses activités et ses projets ;
- Recueil des informations utiles sur les PTF sur une base annuelle.

A.8.2 Assurer une présence active dans les cercles de réflexion et de décision des secteurs concernés

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, le MINADER, le MINEPIA, le MINPROFF, le MINJEUNESSE, le MINMESSA et le MINAS, Coopération française, l'UE, la Coopération allemande, l'AFD, la coopération suisse, la BAD, le FIDA et la Banque Mondiale, Collectivités Territoriales, Autres PTF.

Objectif visé par l'activité :

MIFED est membre de la Commission d'analyse des demandes d'agrément des EMF et de la Plateforme Partenariat Public Privé pour la relance des filières cacao et café. Au plan international, Le Directeur Général de MIFED est membre du Conseil d'Administration du CIDR et représente l'Association à l'AIDR dont elle est membre. Au sein de l'AIDR, MIFED a pris l'engagement dans le cadre de la PFNC d'établir, avec ses pairs camerounais, « des alliances stratégiques et opérationnelles avec des réseaux bien impliqués au niveau de la formulation et de la mise en œuvre des politiques sectorielles.. » dans leur pays. Il s'agit de développer une réelle synergie en matière de plaidoyer et de s'enrichir mutuellement de leurs pratiques, expériences et stratégies ».

Ainsi donc, du point de vue de MIFED, les facteurs suivants, entre autres, justifient une telle démarche : i) au niveau national, la possibilité d'instaurer un dialogue entre le gouvernement et des OSC ; ii) au niveau sectoriel, appartenir à une plateforme constituant un point de critique, de dialogue, d'actions, de campagnes de plaidoyer menées en commun avec la société civile ; iii) l'opportunité de bénéficier du potentiel de certains partenaires en tant qu'alliés et fournisseurs de ressources pour les initiatives de développement durable lancées par les OSC.

Description de l'activité :

La présence efficace de MIFED dans ces cercles se traduira par :

- Présence active de MIFED au niveau des plateformes et associations dont elle est membre ;
- Exécution dans les délais de toutes les tâches confiées à MIFED dans le cadre de ses fonctions ;
- Élaboration d'un point semestriel sur la participation de MIFED aux différentes instances.
- Mise en place d'un mécanisme de veille formel permanent permettant de saisir les opportunités ;
- Élaboration d'un guide de réponse aux appels à manifestation d'intérêt et appels d'offres ;
- La mise en place d'une équipe en charge de la réponse aux appels à concurrence ;
- L'organisation de la gestion des réponses aux appels à concurrence ;
- Archivage des dossiers d'appels d'offre ultérieurs.

A.8.3 Poursuivre le développement des activités de Management des connaissances

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, AIDR, EMF partenaires, TPE, PTF.

Objectif visé par l'activité :

MIFED a mis en place avec l'appui du réseau AIDR, un programme de Management des connaissances. Ce dernier lui a permis de se doter d'une boîte à outils des activités de conduite d'une opération de mise en place d'un réseau de CVECA. Ce programme devra être actualisé et poursuivi. Une plus grande attention sera également portée à la production et publication chaque année d'un certain nombre de documents sur la plate-forme technologique du réseau AIDR (UNGANA).

Description de l'activité :

- Actualisation et mise en œuvre du programme de management des connaissances ;
- Formation d'autres cadres de MIFED au Management des Connaissances ;
- Élaboration de la boîte à outil des activités de conduite d'une opération d'une opération d'institutionnalisation d'un réseau de CVECA ;

- Respect des engagements de publication sur UNGANA.

A.8.4 Assurer une communication efficace

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, AIDR, EMF partenaires, TPE, PTF.

Objectif visé par l'activité :

MIFED doit mieux organiser la communication interne et externe. Pour atteindre ce double objectif, deux types d'actions sont prévus :

- i) l'amélioration des pratiques de communication qui n'exigent pas nécessairement d'engagement financier et concernent essentiellement l'Association elle-même et les cibles institutionnelles. L'objectif des actions ici est de changer progressivement les pratiques de la Direction et des équipes et de les encourager à mieux communiquer ;
- ii) l'usage des produits de communication. Ils représentent un engagement financier et sont plutôt du ressort des équipes externes de communication sous le pilotage de la cellule interne de communication. Il s'agit de productions concrètes (sites web, brochures, etc..) qui amélioreront la visibilité de MIFED.

Description de l'activité :

- Refonte du site internet de MIFED ;
- Mise à jour systématique du site internet et vulgarisation de la consultation du site par le personnel ;
- Mise à jour systématique du babillard ;
- Installation d'une boîte à idées ;
- Redynamisation des réunions hebdomadaires des directeurs ;
- Institution d'une réunion trimestrielle du personnel ;
- Codification de la publication de notes et rapports circonstanciés, de tenue de réunions et de fonctionnement de la boîte à idée. ;
- Production à temps de rapports des projets confiés à MIFED ;
- Production d'un rapport annuel de qualité au niveau de l'information fournie et de la présentation ;
- Codification de la publication des rapports des projets à envoyer aux partenaires et du rapport annuel ;
- Élaboration de dépliants relatant les interventions et les leçons apprises ;
- Plaidoyers adressés aux décideurs ;
- Accompagnement des bénéficiaires des entités promues par MIFED à communiquer sur leurs activités à travers divers canaux ;
- Organisation des journées de la microfinance avec l'UCAC ;
- Invitation des autorités aux événements clés des projets et programmes de MIFED ;
- Production d'une vidéothèque des projets ;
- Mise des « succes stories » sur internet.

A.8.5 Produire des ouvrages

Partenaires qui participent à l'activité :

MIFED, AIDR, EMF partenaires, TPE, PTF.

Objectif visé par l'activité :

MIFED intervient dans le secteur de l'économie sociale porteur de croissance et de lutte contre le chômage. Les expériences, qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs doivent être capitalisées pour la postérité. MIFED entend utiliser le moyen de la publication d'ouvrages pour laisser à la postérité la riche expérience enregistrée depuis plus de 15 ans de pratique. Les thèmes seront des domaines d'intervention de MIFED : la finance rurale, la transformation des EMF, la construction d'une entreprise de développement, l'articulation EMF/système bancaire classique, la viabilité d'une offre de financement, la promotion de l'économie verte dans le secteur de la microfinance, l'expérience de professionnalisation vécue au travers de l'AIDR, etc..

Description de l'activité :

Les activités liées à la production des ouvrages sont :

- La sélection des sujets ;
- La constitution de l'équipe de rédaction ;
- La répartition de la rédaction des documents ;
- La tenue des ateliers de rédaction et/ou de mise en commun ;
- La relecture ;
- La Production du manuscrit ;
- L'étude des conditions d'édition et de publication ;
- La recherche d'un éditeur
- La publication.

Indicateurs de suivi :

- Chaque année MIFED rédige un document de conjoncture sur le contexte de la microfinance et l'état des réseaux de CVECA au Cameroun ;
- Nombre de consultations annuelles sur le site internet de MIFED ;
- Nombre de nouveaux documents mis en ligne sur la banque des messages et images du site internet de l'Association ;
- Nombre de réunions du comité de direction,
- Nombre de réunions du personnel
- Nombre de réunions annuelles de la cellule de communication ;
- Nombre d'objets promotionnels distribués (au moins 1000 sur la période) ;
- Diffusion des activités, résultats et impacts des activités de MIFED sur le web (au moins 04 articles par an) ;
- Au moins un documentaire produit et diffusé au niveau national (CRTV, Canal 2, etc.)
- Nombre de plaidoyers promus (au moins 2) ;
- Nombre de documents de gestion conçus
- Au moins 02 ouvrages écrits et publiés ;
- MIFED met en œuvre sa démarche KM sous la houlette d'un cadre formé à cet effet ;
- Les cadres de MIFED sous la responsabilité du responsable KM publient au moins 04 documents par an sur le site UNGANA.

Indicateurs d'impact :

- MIFED a internalisé une véritable démarche de KM ;
- Les activités de visibilité et de communication de MIFED ont un impact mesurable sur ses principales cibles.

III.PDMTMIFED : MOYENS À METTRE EN ŒUVRE

III.1. Les Moyens Humains

III.1.1. Détermination des besoins humains

III.1.1.1. Le rôle du personnel dans l'appui-conseil

L'organigramme de MIFED au cours des cinq prochaines années devra répondre aux besoins en ressources humaines provoqués par les quatre objectifs stratégiques majeurs de la période.

Il prévoit au démarrage de ce deuxième PDMT à cinq ans, une équipe opérationnelle de **25** personnes au cours de la première année d'activités dont les fonctions et tâches (des principaux postes de travail), les exigences de postes souhaitables sont présentés en annexe N° « X ».

III.1.1.2. Calcul des effectifs

Pour exécuter le PAP, les effectifs nécessaires par domaine d'activités prévus au cours de la première année du PMDT lorsqu'on tient compte à la fois de la charge de travail, du nombre annuel de journées de travail, des standards de performance dans les domaines concernés et du temps de travail effectif (cf. annexe...), peuvent être estimés de la manière suivante :

- personnel directement affecté à la diffusion des CVECA : **5,61 postes directs aux CVECA**
- personnel directement affecté à la diffusion des ICS : **0,32 poste direct sur ICS** et 224 h/j sous forme d'assistance technique, de contrats de consultant, des prestations d'enquêteurs ou d'appui méthodologique
- personnel directement affecté à l'appui aux EMF indépendants : **0,58 poste direct** et 30 h/j d'assistance technique dans le cadre du projet Microlead.
- personnel directement affecté aux nouveaux produits : **1,53 postes directs** et 57 h/j d'assistance acquis le cadre du projet Microlead ou à trouver notamment en ce qui concerne le financement des chaînes de valeur
- personnel directement affecté aux CSA : **1 poste direct** et 214 h/j d'apport en termes de formateur chargé du suivi par la GIZ
- personnel directement affecté au Centre de formation : **1,068 postes directs** et 697 h/j d'apport en termes de formateur et d'AT par la SBFIC en plus de l'appui financier.
- personnel directement affecté à la professionnalisation : **4,15 postes directs** et 85 h/j d'appuis divers par des RH externes (SBFIC, AIDR et autres à trouver)
- personnel directement affecté au positionnement de MIFED : **1,06 postes directs** et 13 h/j d'appuis divers par l'AIDR notamment dans le domaine du KM.

Nous comptons pourvoir :

- 6 postes directs à la diffusion des CVECA ;
- 2 postes de cadre chargés de l'accompagnement des EMF indépendants et de la promotion des nouveaux produits: le premier passera un tiers de son temps au cours de la première année à suivre les activités de lancement et d'extension de ICS, et le reste de son temps à seconder le cadre directement affecté à la promotion des nouveaux produits.
- 1 poste aux CSA ;
- 1 poste au Centre de Formation ;
- 4 postes à la professionnalisation de MIFED
- 1 poste au positionnement de MIFED
- 1 poste de DG qui se chargera de compléter le besoin au niveau de la professionnalisation et du positionnement (1 cinquième de poste).

RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR DIRECTION

Directions	Cadres		Autres		Nationalité		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Camerounais	Étrangers	
Direction Générale	1				1		1
Direction des Opérations	1				1		1
Direction Centre de Formation et Ressources	5	2			7		7
Direction Administrative et Financière	2	1	12	1	15	2	16
TOTAL	9	3	12	1	24	2	25

III.1.2. La gestion et le Management des RH

MIFED a décidé d'introduire trois principes majeurs dans la gestion de ses RH : les principes de productivité, de subsidiarité et de gestion des mobilités et des carrières.

S'agissant de la productivité, MIFED veillera particulièrement -comme toute entreprise qui s'inscrit dans une perspective de pérennité-, au ratio CA/(Nb d'heures de travail) dont l'augmentation exprime une amélioration de la productivité et la baisse un ralentissement pouvant hypothéquer l'avenir de l'Association. Ce ratio ne pourra s'améliorer que si les cadres et agents sont effectivement au travail, sont bien organisés et disposent d'outils standardisés. Mais les employés ne pourront rester performants que s'ils suivent une formation régulière. Pour cela, il est prévu un atelier de programmation et un stage annuel qui seront organisés de manière à pouvoir contrôler les performances de chacun au moins deux fois par an.

En ce qui concerne la subsidiarité, le principe consistera à déléguer aux collaborateurs tout ce qu'ils peuvent traiter et à ne laisser remonter au niveau du supérieur que ce qu'ils ne peuvent traiter faute des compétences nécessaires et compte tenu des enjeux. L'idée est de développer le sens de la responsabilité du personnel et de l'impliquer davantage dans le développement et la pérennité de l'Association.

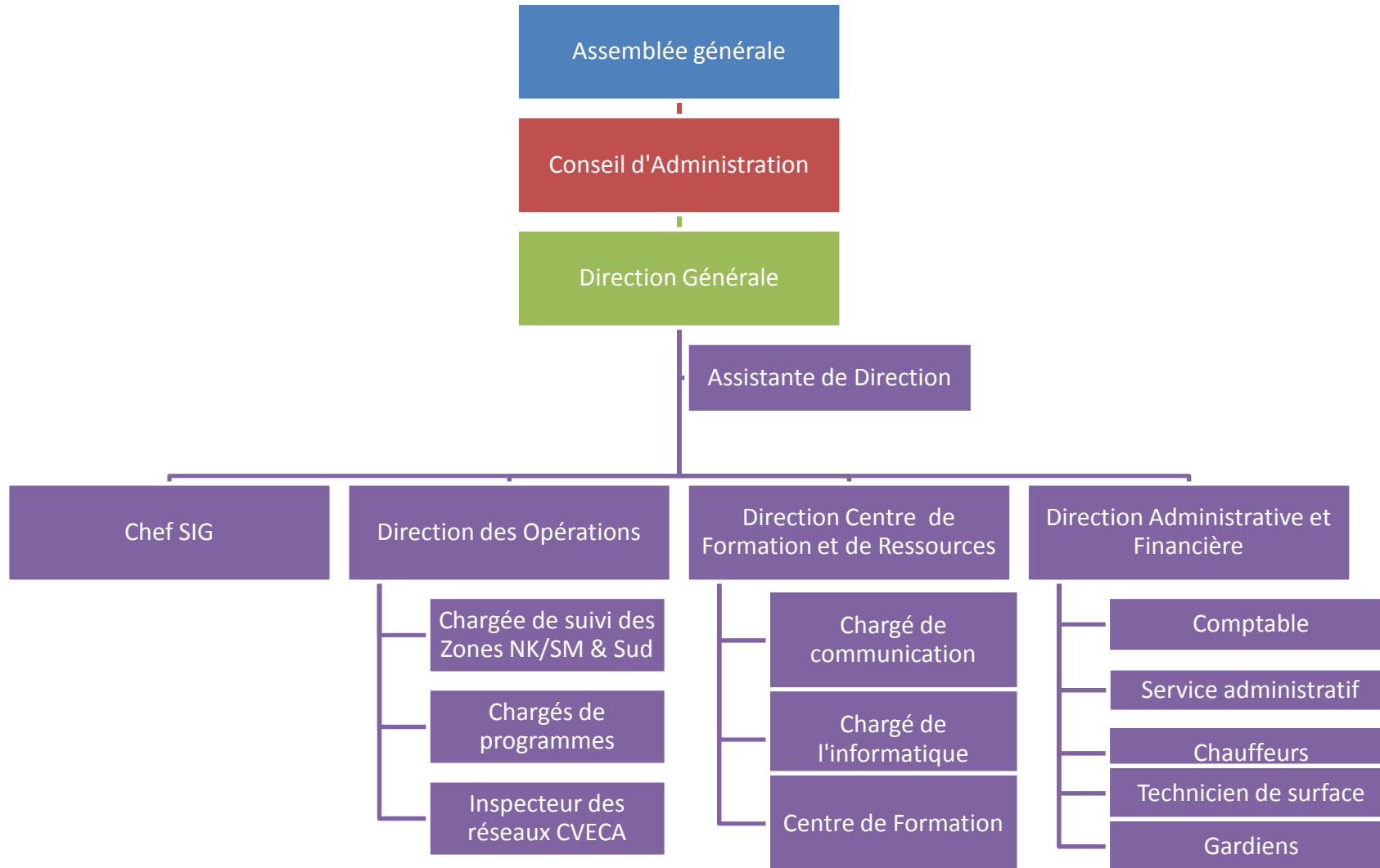
Enfin, par rapport à la gestion des mobilités et des carrières, MIFED voudrait en faire un axe important de sa politique de RH.

L'Association voudrait également permettre aux salariés ayant les compétences requises, d'envisager de nouvelles fonctions et pour elle-même, de puiser dans son propre vivier de compétence et de savoir-faire selon les besoins

Cette mobilité pourra être géographique lorsqu'elle permet au salarié -l'activité restant identique-, de travailler dans des contextes différents avec des partenaires différents ou fonctionnelle à travers des changements de postes. Un accent sera mis sur la mobilité organisationnelle en permettant (en interne), de faire évoluer temporairement un salarié dans une autre organisation ou un autre service et (en externe), de doter les structures que MIFED met en place de dirigeants compétents et de permettre à ces derniers de poursuivre éventuellement leur carrière dans ces structures.

III.1.3. L'Organisation des moyens et la politique salariale

ORGANIGRAMME DE MIFED



La politique salariale

Dans un premier temps, MIFED devra, dans un souci de réalisme, s'adapter aux conventions collectives régissant son secteur d'activité. Celle qui est appliquée à l'heure actuelle héritée des phases projet, est plus proche du secteur tertiaire I ou II dont peu d'associations font partie. Néanmoins, les salaires devront être maintenus à un bon niveau pour faire face à une concurrence très forte et pouvoir garder les RH de qualité.

Une réflexion sera ensuite menée pour trouver des formules d'intéressement adaptées, permettant d'associer l'ensemble des salariés aux résultats de l'association. La structure de l'intéressement portera surtout sur l'évolution des résultats d'exploitation.

III.2. Les moyens financiers

III.2.1. Le Plan de financement initial et les bilans

Les états financiers prévisionnels de MIFED, ont été établis sur la base des données collectées des budgets prévisionnels des différents axes stratégiques arrêtés dans le cadre du PDMT 2016-2020, des éléments du bilan certifié 2014, des tendances au 30 juin 2015 d'une part et des hypothèses (cf. annexe...) sur les charges de fonctionnement d'autre part.

Les budgets détaillés, ressources, dépenses, les valorisations sont présentées et commentées en annexe n°2.

La dépendance financière de MIFED vis-à-vis de l'État est grande malgré les efforts croissants de diversification de ses sources de richesse, observés sur la période de référence (5 ans). Un plan de financement est envisageable et peut s'articuler autour des axes ci-dessous :

- Un apport de fonds propres à l'institution d'au moins 34 millions FCFA ;
- Un renforcement des capitaux permanents d'environ 56 millions FCFA. Cette action pourra se faire de trois manières :
 - o Ouverture du sociétariat associatif ;
 - o Emprunt auprès d'un établissement financier aux conditions de marché ;
 - o Subvention d'exploitation de l'État ou d'un PTF.

IV. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PDMT

IV.1- Objectif et champ d'action

À la suite d'un processus participatif, MIFED s'est doté d'un PDMT à cinq ans assorti d'un PAP. La nouvelle stratégie de MIFED est de poursuivre la promotion de méthodes, de mécanismes et d'outils favorisant l'accès des personnes pauvres et des TPE urbains et ruraux à des services financiers et non financiers durables et de qualité.

Afin de mieux rendre compte de cette stratégie, de mesurer l'impact des actions menées sur les bénéficiaires et de s'assurer qu'elles contribuent à l'atteinte des résultats prévus, il s'est avéré nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation dynamique et participatif.

Les objectifs de base du dispositif sont de fournir les informations nécessaires pour assurer une gestion orientée vers l'impact et de faire participer les principaux partenaires au mécanisme de réflexion critique destiné à améliorer la mise en œuvre du Plan de Développement. Il fournit des rapports périodiques sur le déroulement du Plan aux différents groupes d'acteurs sous une forme adaptée à leurs besoins.

La démarche du système de S&E mis en place est participative. Elle a pour objectif de contribuer à la gestion du programme afin d'assurer le respect de la stratégie et de l'approche définies, d'en améliorer la réactivité, l'efficacité et l'efficacités en recherchant constamment à obtenir des retours d'information de la part des bénéficiaires, du personnel de MIFED et d'autres acteurs impliqués, et d'encourager le dialogue afin que tous participent au processus de réflexion. L'objectif du système de gestion de l'information est de faciliter la prise de décision et d'adapter davantage le PDMT aux besoins des acteurs concernés en collectant, traitant et fournissant des informations fiables et actualisées

S'agissant d'un PDMT qui met l'accent sur le renforcement des capacités de gestion, la pérennité des structures implantées à la base d'une part et la professionnalisation de MIFED d'autre part, l'objectif principal du système de S&E est le renforcement de la capacité des acteurs à la base à gérer les ressources sur lesquelles ils ont un pouvoir décisionnel. Il leur fournira, sur la qualité de MIFED, l'opérateur qui les accompagne ainsi que sur le déroulement du projet, des informations et des analyses permettant d'identifier les progrès réalisés. Il produira également des rapports périodiques à l'intention des organismes de financement et des ministères concernés. Les principales informations porteront sur :

- l'état d'avancement des activités;
- le niveau d'atteinte des résultats;
- le respect de la méthodologie dans chacun des domaines de mise en œuvre du PDMT;
- l'évolution du contexte;
- le niveau d'insertion économique et financière des bénéficiaires;
- le niveau de mobilisation des ressources financières et leur utilisation;
- l'évolution de la capacité organisationnelle.

Afin d'avoir accès à ces informations, les principales fonctions de suivi-évaluation ci-après ont été retenues :

- **Établir des rapports mensuels et semestriels sur l'état d'avancement matériel et financier du projet, à partir** d'une base de données de suivi automatisée (Excel + Archinum)
- Appliquer le système de suivi automatisé aux résultats des activités
- Mettre à jour en permanence la base de données sur les bénéficiaires
- Élaborer des normes et des règles concernant l'utilisation des informations issues du S&E (pour l'assurance qualité)
- Organiser des sessions annuelles d'auto-évaluation
- Tenir des ateliers annuels d'évaluation participative

- Réaliser des évaluations internes de la coordination du PDMT

IV.2- Démarche préconisée

Le Suivi-Évaluation du PDMT ne devrait pas tout simplement permettre de faire l’inventaire ou le point du prévu/réalisé des activités programmées ou celui du temps prévu/temps passé à les mettre en œuvres par les principaux responsables. Il devra aller au-delà en donnant un minimum de réponses à des préoccupations ayant trait à la performance tant des entités mises en place par MIFED que de la réalisation même de son PMDT. Autrement dit, en cas de succès ou d’échec, il devrait permettre de donner des éléments de réponses sur les différentes réalisations et tirer des leçons pour l’avenir.

IV.2.1. Indicateurs correspondants aux activités et réalisations à intégrer au système de S&E

L’état d’avancement des activités

N°1	Activité intégrée au S&E	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
L’état d’avancement des activités		*nombre d’axes stratégiques mis en œuvre,	les rapports de missions internes et externes, les notes circonstanciées
		*Nombre de projets/opérations engagés par axe stratégique	les rapports de contrôle, de suivi, d’audits et d’évaluation ;
		*Taux d’exécution physique par projet/opération	les rapports de suivi et d’assistance technique s’il y a lieu.
			les rapports d’activités annuelles de MIFED.

Le niveau d’atteinte des résultats

N°2	Activité intégrée au S&E	Axe stratégique concerné	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
Niveau d’atteinte des résultats		Axe 1	*nombre de réseaux de CVECA mis en place,	*rapports de missions internes et externes; *notes circonstanciées;
			*nombre d’agences d’ICS implantées,	
			*nombre d’EMF indépendants dans le portefeuille de MIFED	
			*nombre de personnes touchées par tous ces EMF	
			*volume d’épargne mobilisé,	
			*volume de crédit octroyé,	
			*taux de portefeuille à risque	
			*nombre de personnes utilisant le mobile money	
		*nombre de personnes assurées		
Axe 2	*nombre de CSA autonomes financièrement créés,	*rapports de contrôle, de suivi, d’audits et d’évaluation ;		

N°2	Activité intégrée au S&E	Axe stratégique concerné	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
			*chiffre d'affaire des CSA	*rapports d'assistance technique s'il y a lieu; *SIGde MIFED; *rapports d'activités annuels de MIFED.
			*nombre de modules élaborés et exécutés par le Centre de Formation,	
			*nombre de TPE et de PME suivis,	
			*chiffre d'affaire des TPE et PME du portefeuille de MIFED,	
			*taux d'abandon.	
		Axe 3	*nombre de formations du personnel de MIFED réalisées,	
			*nombre de rapports produits à temps,	
			*Nombre de manuels de procédures existants et mis en œuvre,	
		Axe 4	Nombre de manuels d'opération existants et mis en œuvre.	
			nombre d'instances de décision ou de réflexion dont MIFED est membre,	
			nombre de réunions tenues,	
			nombre d'ouvrages produits	

Le respect de la méthodologie dans chacun des domaines de mise en oeuvre du PMT,

N°3	Activité intégrée au S&E	Axe stratégique concerné	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
		Axe 1	*respect de l'approche CVECA,	*rapports de missions internes et externes; *notes circonstanciées; *rapports de contrôle,
			*respect de l'approche ICS,	
			*prise en compte des enseignements tirés de l'opération 2 EMF	
			*prise en compte des enseignements tirés de la collaboration avec NSIA	
		Axe 2	*respect de la méthodologie de création d'un CSA autonomes,	
			*respect de la méthodologie de recrutement des TPE et PME dans le portefeuille,	
			*respect de la méthodologie de formation et de suivi des TPE et PME,	

Respect de la méthodologie dans chacun des domaines de mise en oeuvre du PMT		*raisons des abandons	de suivi, d'audits et d'évaluation ; *rapports d'assistance technique s'il y a lieu; *SIGde MIFED; *rapports d'activités annuels de MIFED.
	Axe 4	*respect de la démarche de production des ouvrages, *respect de la méthodologie de management des connaissances.	

L'évolution du contexte

N°4	Activité intégrée au S&E	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
	L'évolution du contexte	*Nombre de programmes d'insertion économique ; *proportion du budget de l'État affecté aux programmes d'insertion économique ; *part de marché conquise par MIFED	*Note circonstanciée ; *Rapports d'activités ; *Rapports d'audit

Le niveau d'insertion économique et financière des bénéficiaires,

N°5	Activité intégrée au S&E	Axe stratégique concerné	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
	Le niveau d'insertion économique et financière des bénéficiaires	Axe 1	*nombre de personnes touchées par tous les EMF du portefeuille de MIFED	*rapports de missions internes et externes; *notes circonstanciées; *rapports de contrôle, de suivi, d'audits et d'évaluation ; *rapports d'assistance technique s'il y a lieu; *SIG de MIFED; *rapports d'activités annuels de MIFED.
			*volume d'épargne mobilisé,	
			*volume de crédit octroyé,	
			*nombre de personne utilisant le mobile money	
		*nombre de personnes assurées.		
		Axe 2	*nombre de TPE et de PME suivis,	
*chiffre d'affaire des TPE et PME du portefeuille de MIFED, *taux d'abandon.				

Le niveau de mobilisation des ressources financières et leur utilisation

N°6	Activité intégrée au S&E	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
	Le niveau de mobilisation des ressources financières et leur utilisation	*Nombre de projets/opérations totalement financés	Rapport d'activités Rapports financiers Rapports d'audits, Rapports de mission Rapport d'assistance technique s'il y a lieu.
		*Niveau de mobilisation des ressources financières	
		*Niveau de consommation des ressources par Projet	
		*Nombre de rapports financiers approuvés	
		*Proportion des dépenses non acceptées	
		*production des rapports financiers dans les délais,	
		*élaboration des états financiers annuels dans les délais,	

L'évolution de la capacité organisationnelle.

N°7	Activité intégrée au S&E	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
	L'évolution de la capacité organisationnelle	*nombre de CA tenus conformément aux statuts	*rapports de contrôle, de suivi, d'audits et d'évaluation *rapports d'assistance technique s'il y a lieu *le SIG de MIFED, *rapports d'activités annuels de MIFED.
		*nombre d'AG tenues conformément aux statuts	
		*nombre de rapports produits dans les délais contractuels	

IV.2.2. Planification de la collecte et de l'organisation de l'information

L'état d'avancement des activités

L'état d'avancement des activités se fait à l'aide du plan d'actions du PDMT qui sera traduit en plans d'actions périodiques annuels et aussi découpés en périodes semestrielles, trimestrielles et mensuelles. La collecte et le traitement de l'information sur l'état d'avancement des activités du PDMT consistera à faire le rapprochement entre le programme prévisionnel et le réalisé, à mesurer les écarts et analyser les réussites et les échecs.

Les principaux acteurs intéressés par cette information seront les élus et cadres de MIFED, l'AIDR, les PTF ayant participé de près ou de loin à la mise en oeuvre du PMT, les autres partenaires intéressés par la pérennité de MIFED.

L'analyse de l'avancement des activités se fera par axe stratégique au cours des réunions avec le personnel (trimestrielles), les réunions techniques (hebdomadaires ou mensuelles), des réunions avec les partenaires et les réunions annuelles d'évaluation sur la base des indicateurs retenus plus haut.

Les informations permettant de mesurer l'état d'avancement du PDMT seront produites par la cellule chargée du suivi-valuation et transmises à la DG.

Le suivi de l'état d'avancement du programme se fait une fois par mois sous la responsabilité du Directeur Général de MIFED. Cet exercice a obligatoirement lieu au cours de la première semaine du mois.

Le niveau d'atteinte des résultats

Le niveau d'atteinte des résultats est suivi en faisant le rapprochement entre les résultats obtenus à la date de l'analyse et les prévisions à la fin d'une période qui est généralement l'année. Les écarts feront l'objet d'une analyse selon les cas.

L'analyse du niveau d'atteinte des résultats se fait par axe stratégique **sur la base des indicateurs retenus** au cours des réunions avec le personnel (trimestrielles), les réunions techniques (hebdomadaires ou mensuelles), les réunions avec les partenaires et les réunions annuelles d'évaluation.

Ces informations intéressent les élus de MIFED qui en ont besoin au moins deux fois par an lors des CA et des AGO annuelles pour prendre des décisions au niveau stratégique.. Les équipes opérationnelles chargées de mener des activités au quotidien de même que leurs partenaires sur le terrain en ont également besoin pour avaluer leurs performances et être toujours plus efficaces dans la réalisation de leurs activités.

Cet exercice se fait à deux niveaux :

Au niveau du Directeur Général, tous les six mois, à la quinzaine du mois suivant la fin du semestre analysé;

Au niveau de chaque Directeur/Chef de Projet ou d'opération, tous les mois, à la première quinzaine du mois suivant la fin de celui qui est analysé au cours des réunions d'équipes.

Le respect de la méthodologie dans chacun des domaines de mise en oeuvre du PDMT

Le suivi du respect de la méthodologie se fait par le rapprochement entre les principes d'action, les étapes de mise en oeuvre des activités et de l'utilisation des outils homologués préconisés et le réalisé. Les écarts feront l'objet d'une analyse selon les cas **sur la base des indicateurs retenus**.

Cet aspect du suivi-évaluation n'est pas traité dans la matrice du cadre logique et ne reçoit que rarement l'attention nécessaire au moment de l'élaboration du projet.

L'évolution du contexte

Le suivi de l'évolution du contexte portera sur le suivi :

- des politiques publiques de promotion de l'insertion économique et financière,
- des interventions des PTF,
- du marché de la microfinance,
- de l'économie agricole, notamment du comportement des produits agricoles constituant la principale source de revenu des populations des zones d'intervention
- de l'évolution des projets de promotion de l'insertion économique et financière.

Il s'agit d'une activité permanente. Le principal indicateur de suivi retenu sera la production de notes circonstanciées publiées par le responsable de la communication en collaboration avec les directeurs et chefs de projets des différents domaines d'intervention. Une synthèse de ces notes sera faite tous les six mois.

Le niveau d'insertion économique et financière des bénéficiaires

L'évolution de l'insertion économique et financière se mesure par le nombre de personnes touchées par les interventions de MIFED. Les données fournies par le dispositif de suivi des résultats viendront compléter ce premier indicateur.

Les informations sur le suivi de l'insertion économique et financière seront produites deux fois par an sous la responsabilité du chargé de la communication.

Le niveau de mobilisation des ressources financières et leur utilisation

Le suivi financier du PDMT se fera à travers deux outils : le suivi du taux de mobilisation des ressources financières destinées à financer le plan et le suivi de l'utilisation de ces ressources financières.

Au plan comptable et financier, le SIG à mettre en place doit répondre aux exigences nationales en termes de comptabilité générale et publique.

Cette activité qui est permanente, sera placée sous la Responsabilité du Directeur Administratif et Financier.

L'évolution de la capacité organisationnelle

Le strict respect du rythme des réunions des organes, des engagements vis-à-vis des partenaires et la production régulière d'un rapport annuel de qualité et à temps seront les principaux indicateurs qui serviront de base pour le suivi de la capacité organisationnelle de MIFED.

Les informations sur le suivi de la capacité organisationnelle de MIFED seront produites chaque année sous la responsabilité du Directeur Général.

IV.3. Planification de la communication et de l'établissement des rapports

MIFED élaborera avec des représentants des acteurs clés et des projets une liste détaillée de tous les publics destinataires et de leurs besoins en matière d'information en précisant à quel moment ils auront besoin de celle-ci et sous quelle forme. Aussi, faudra-t-il indiquer clairement qui doit faire quoi et quand, de façon à ce que les informations nécessaires soient disponibles en temps voulu.

IV.4. Planification des moyens et compétences nécessaires

Au démarrage du projet, le S&E sera confié à un coordonnateur (responsable du SIG) au sein de MIFED avec des « Champions suivi-évaluation » au niveau des différentes directions et projets, afin de lui permettre d'utiliser facilement l'information obtenue. En effet, l'expérience montre que le S&E est beaucoup plus efficace lorsque ceux qui le mettent en œuvre sont partie intégrante du dispositif opérationnel et décisionnel du projet. Il est prévu que des appuis externes spécialisés permettent à l'occasion de parer aux faiblesses internes dans tel ou tel domaine. Ils permettront notamment aux responsables du S&E à travers des formations ou un coaching, de renforcer leurs compétences dans ce domaine pour assurer un bon fonctionnement du système mis en place.

Pour des raisons budgétaires et d'effectifs, le coordonnateur spécifiquement chargé du S&E avec rang de chef de service, sera directement attaché à la DG et coordonnera la mise en œuvre du PDMT avec les cadres et responsables « champions » répartis dans les différentes directions et programmes.

Toutes les informations synthétiques provenant des unités opérationnelles relatives à l'état d'avancement du PDMT, aux résultats des différents projets et programmes, à l'évolution du contexte etc. contenues dans les différents rapports de synthèse et autres supports d'évaluation et d'audit seront stockées sous la forme numérique et accessibles au bureau du coordonnateur du S&E. Elles seront destinées aux différentes cibles suivant les procédures d'accès à la documentation en fonction du niveau d'habilitation de chaque utilisateur contenues dans « Archinum 1 », le logiciel de gestion numérique des archives de MIFED.

Le degré d'informatisation est simple et se réduit à un ordinateur un scanner et un serveur. Le matériel est vétuste et devrait être renouvelé. « Archinum 1 » est un logiciel qui se présente essentiellement comme un moteur de recherche permettant aux utilisateurs de retrouver facilement des documents archivés en saisissant juste des mots-clés.

IV.5. Chronogramme des activités de suivi-évaluation

Ce chronogramme encore indicatif au stade actuel donne une vue d'ensemble des diverses activités internes prévues, des principaux moments auxquels doivent être établis les rapports et des dates des missions extérieures. Il sera affiché et connu de tous.

Plan de Développement Moyen Terme de MIFED 2016 – 2020

Années	Activités	Personnel et/ou Unité responsables
1ère année (3 ^{ème} – 4 ^{ème} trimestre)	-Plan opérationnel de S&E (Document de référence) -Bilan annuel participatif et ateliers de planification et préparation du budget	-Personnel de MIFED -Acteurs à la base
2 ^{ème} année	-Évaluation des performances sociales d'un réseau d'EMF (4 ^{ème} trimestre) -Bilan annuel participatif et ateliers de planification et préparation du budget -Suivi et Contrôle Financier	-Consultant
3 ^{ème} année	-Évaluation des besoins de formation -Évaluation des performances sociales d'un second réseau d'EMF (4 ^{ème} trimestre) -Bilan annuel participatif et ateliers de planification -Analyse participative du contexte -Enquête auprès des acteurs de base	-Responsable des formations (1 ^{er} semestre) -Consultant -spécialiste du suivi
4 ^{ème} année	-Atelier réunissant les différents acteurs	
5 ^{ème} année	-Suivi participative de l'impact -Évaluations externes	-Consultant externe