



## **PLAN DE DÉVELOPPEMENT MOYEN TERME DE MIFED 2016 – 2020**

### **RÉSUMÉ DU DOCUMENT**

#### **APPUI TECHNIQUE :**

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

#### **APPUI FINANCIER :**

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

Avril 2016

## Table des matières

SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	3
RÉSUMÉ.....	4
I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION .....	5
II. ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL .....	7
III. CHOIX STRATÉGIQUES.....	8
III.1. Démarche d'élaboration du Plan de Développement à Moyen Terme .....	8
III.2. Axes stratégiques du PDMT 2016-2020.....	8
IV. PLAN D'ACTION PRIORITAIRE .....	9
Axe 1 : Améliorer les conditions de vie des populations pauvres des zones rurales et urbaines par l'inclusion financière.....	9
Résultat n°1 : MIFED poursuit la promotion des réseaux de CVECA au Cameroun.....	9
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 .....	9
Résultat n°3 : L'appui de MIFED aux EMF indépendants est maintenu.....	9
Résultat n°4 : MIFED développe des produits et services innovants .....	10
Axe 2 : Promouvoir des activités innovantes pour l'inclusion économique des micro-entrepreneurs .....	11
Résultat n°5 : MIFED poursuit la promotion des Centres de Services d'Affaires.....	11
Résultat n°6 : Un Centre de Formation dans le domaine de la Micro-économie est fonctionnel .....	12
Axe 3 : Améliorer la gouvernance et renforcer la professionnalisation de MIFED.....	13
Résultat n°7 : La professionnalisation de MIFED est renforcée dans ses divers domaines d'intervention et ses performances techniques et financières améliorées.....	13
Axe 4 : Améliorer le positionnement de MIFED dans son environnement.....	13
Résultat n°8 : MIFED a une position stratégique compétitive dans son environnement.....	13
V. MOYENS À METTRE EN ŒUVRE.....	15
V.1. Moyens humains.....	15
V.2. Organigramme de MIFED .....	15
V.3. Moyens financiers .....	16
V.3.1. Plan de financement et comptes d'exploitation prévisionnel.....	16
VI. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PDMT .....	17
VI.1- Objectif et champ d'action .....	17
VI.2. Démarche préconisée.....	17
VI.3. Planification de la communication et de l'établissement des rapports .....	17
VI.4. Planification des moyens et compétences nécessaires.....	17
VI.5. Chronogramme des activités de suivi-évaluation .....	18
VII- ANNEXES .....	19

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>A3C:</b>	Association des CVECA et CECA du Centre
<b>AFD :</b>	Alliance Française pour le Développement
<b>AIDR :</b>	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
<b>BICEC :</b>	Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit
<b>CEC Cameroun :</b>	Caisse d'Épargne et de Crédit du Cameroun
<b>CIDR :</b>	Centre International de Développement et de Recherche
<b>COBAC :</b>	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
<b>CRTV :</b>	Cameroon Radio Television
<b>CSA :</b>	Centre de Services d'Affaire
<b>CVECA :</b>	Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées
<b>EE :</b>	Entrepreneur Énergie
<b>EMF :</b>	Établissements de Microfinance
<b>FBS :</b>	Farmer Business School
<b>FCFA :</b>	Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>GIZ :</b>	Agence allemande de coopération internationale
<b>ICS :</b>	Institutions de Crédit Solidaire
<b>MIFED :</b>	Microfinance et Développement
<b>MINADER :</b>	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OSC :</b>	Organisation de la Société Civile
<b>PADMIR :</b>	Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale
<b>PAMIGA:</b>	Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique
<b>PAR :</b>	Portefeuille à Risque
<b>PCRD :</b>	Projet Crédit Rural Décentralisé
<b>PTF :</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>S.A :</b>	Société Anonyme
<b>SBFIC:</b>	Savings Banks Foundation for International Cooperation
<b>S&amp;E :</b>	Suivi-Évaluation
<b>SIG :</b>	Système d'Information et de Gestion
<b>TPE :</b>	Très Petite Entreprise
<b>UE :</b>	Union Européenne
<b>UNGANA:</b>	Plateforme de partage d'expériences

## RÉSUMÉ

Dans son précédent PDMT (2007 – 2013), MIFED focalisait son intervention sur les opérations suivantes réalisées depuis sa création :

- 1) Mise en place des réseaux de CVECA au Cameroun ;
- 2) Démarrage de l'exécution du volet Crédit du Projet RUMPI ;
- 3) Mise en place en partenariat avec le CIDR de deux (02) Institutions de Crédit Solidaire (ICS) dans deux villes secondaires du Cameroun.

Par ailleurs, MIFED réalisait également des études, des formations, des évaluations et des appuis ponctuels au profit des EMF, des Projets avec composante microcrédit, des États et des ONG.

Le Gouvernement Camerounais s'est donné en 2009 comme objectif de devenir un pays émergent à l'horizon 2035. Cet objectif s'appuie sur un cadre de référence bâti sur quatre axes d'actions : i) préserver la stabilité et accélérer la croissance en investissant massivement dans les infrastructures et la modernisation de l'appareil de production ; ii) parvenir à une autosuffisance alimentaire totale et devenir le grenier de l'Afrique Centrale ; iii) faire de la population l'acteur principal de son propre développement ; iv) protéger l'environnement et intensifier la lutte contre les effets déjà perceptibles des changements climatiques.

Dans cet environnement, en raison de sa vision et de sa mission, MIFED s'est engagé, dans le cadre de l'élaboration de son PDMT 2016-2020, à répondre à un double défi : i) élargir de la portée de ses actions en faveur des populations pauvres des zones urbaines et rurales du Cameroun pour contribuer à leur inclusion économique et financière et, ii) se professionnaliser pour se doter des moyens techniques, financiers et institutionnels lui permettant d'assurer dans la durée une offre de services pérenne à cette frange de la population qui constitue sa cible.

La démarche d'élaboration du PDMT (2016-2020) s'est faite en deux étapes :

- Évaluation des résultats de MIFED dans la mise en œuvre de son PDMT (2007-2013) dans le cadre d'un diagnostic organisationnel participatif mené avec l'appui d'un premier consultant externe ;
- Élaboration du PDMT 2016-2020 suite au diagnostic organisationnel avec l'accompagnement d'un second consultant externe.

Au cours de la deuxième étape, l'Association a organisé, avec l'appui du consultant, un atelier interne de cinq jours, élargi à quelques partenaires de référence.

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.

L'objet spécifique de ce Plan d'Affaires était de planifier, organiser, diriger et contrôler les activités essentielles devant conduire MIFED à devenir dans les cinq prochaines années le leader camerounais et de la sous-région dans ses domaines de compétences : diffusion de divers types d'EMF, formation et information dans le secteur de la microfinance, mise en place de projets de micro assurance, de mutuelles de santé et développement local. Il devait également permettre à l'Association d'assurer à sa clientèle un service pérenne et de qualité, en demeurant, grâce à la recherche, au fait des évolutions dans ses domaines de compétence.

## I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

MICROFINANCE ET DÉVELOPPEMENT (MIFED) est une association de droit camerounais reconnue le 1<sup>er</sup> Juillet 1998, sous le N° de déclaration 00046/RDA/J06/BAPP du 01/07/1998.

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

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

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

Les principales valeurs promues par MIFED sont :

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

Les principales activités actuelles de l'Association sont les suivantes :

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

L'effectif du personnel au 31 décembre 2015 est de 25 employés répartis ainsi qu'il suit : 13 personnels cadres, 2 agents de maîtrise 10 autres agents. A la même date, les ressources matérielles de MIFED étaient composées de matériels de transport, de matériels de bureau et de divers mobiliers de bureau.

Au plan financier, le budget de MIFED en 2015 s'élevait en recettes et dépenses à 166 836 668 F CFA. Les principales sources de revenu de l'Association sont constituées des fonds mis à disposition par les bailleurs. Il s'agit notamment de l'État Cameroun, de l'Union Européenne, de l'Agence Française de Développement, de la Banque Africaine de Développement. Leur apport sur la période 2010-2015 dans le cadre de la réalisation des activités du PCRD est estimé à 3 661 918 000 F CFA.

Pour réaliser sa mission, MIFED a noué avec diverses institutions nationales et internationales des partenariats de divers ordres : techniques (CIDR, PAMIGA...) et financiers (AFD, UE, BICEC...).

En outre, MIFED est membre du réseau AIDR, qui est un réseau d'une trentaine d'entreprises de développement d'Afrique et de France qui utilise la diversité des personnes et des milieux pour construire une approche d'intervention qui se nourrit continuellement des avancées en termes de recherche et de capitalisation des actions.

## II. ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

L'environnement dans lequel MIFED intervient est résumé dans le tableau ci-après

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

### III. CHOIX STRATÉGIQUES

#### III.1. Démarche d'élaboration du Plan de Développement à Moyen Terme

Pour l'élaboration de son PDMT 2016-2020, 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

Une mission d'évaluation 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.

#### ➤ Élaboration du PDMT 2016-2020 suite au diagnostic organisationnel

Au terme du diagnostic organisationnel, MIFED est passé à une deuxième étape correspondant à la formulation des trois grands éléments constitutifs du PDMT avec l'appui d'un deuxième expert externe 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.

#### III.2. Axes stratégiques du PDMT 2016-2020

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	Promouvoir auprès des clients/membres des EMF du portefeuille de MIFED l'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 Consolidier 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



## **IV. PLAN D’ACTION PRIORITAIRE**

*NB : Les indicateurs de suivi et d’impact de ces différentes activités sont présentés dans le cadre logique en annexe n°1.*

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

**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**

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

### **A.1.2 Créer un nouveau réseau de CVECA**

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.

**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**

L’objectif visé est la transformation du programme de Crédit Solidaire implanté dans le Grand Nord du pays en un Établissement de Microfinance de catégorie 2 (Société Anonyme), agréé et pérenne, doté d’une gouvernance efficace et apportant des services financiers adaptés aux femmes.

### **A.2.2. Consolider l’offre de services financiers et non financiers aux femmes démunies**

Cette activité consistera à assurer 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 la SA nouvellement créée en année 5.

**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**

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.

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.

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

Conclure des partenariats mutuellement bénéfiques avec des EMF urbains ayant identifié des opportunités de marché dans les zones rurales et les villes secondaires du Cameroun et qui réalisent qu'ils ont besoin de l'appui d'un opérateur professionnel pour assurer une offre de services financiers de manière efficace dans ces nouveaux contextes.

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

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

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.

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

MIFED travaille dans la recherche de partenariats avec des Compagnies de téléphonie mobile au Cameroun pour le développement de produits de Mobile banking. Le mode de collaboration reste encore à définir. 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 vulgarisées. Une étude de faisabilité programmée pour l'année 2016 permettra de définir avec plus de précision le contenu des actions à développer.

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

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.

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.

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

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 avec la compagnie d'assurance partenaire, un intermédiaire de Micro assurance dans un délai relativement court.

#### **A.4.5. Renforcer les mécanismes de garantie**

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 l'Association pour l'accompagner dans le 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. Des activités sont donc prévues dans ce sens.

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

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. Cette volonté de mettre en place une plateforme collaborative 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.

### **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**

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 prévu d'étendre cette expérience dans d'autres zones couvertes par les CVECA.

##### **A.5.2. Former à l'entrepreneuriat agricole**

Les Écoles d'Entrepreneuriat Agricole, encore appelées « Farmers Business School (FBS) » apportent aux producteurs agricoles des capacités managériales pour la conduite de leurs exploitations. 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.

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

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, 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).

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

MIFED envisage également de faire des Centres de Services d'Affaires des lieux de facilitation de l'accès aux intrants de toutes sortes y compris les semences et le petit outillage agricole. À travers le projet FBS, il est question d'assurer le rapprochement et de construire la confiance entre les producteurs et les vendeurs d'intrants agricoles. Pour l'instant, les rapprochements testés concernent uniquement les intrants chimiques.

## **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**

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.

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 ».

#### **A.6.2. Consolider le Centre de documentation**

MIFED se propose de 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.

L'Association 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.

### **Axe. 3 : Améliorer la gouvernance et renforcer la 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**

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

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

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.

###### **A.7.3. Redynamiser le fonctionnement des organes de gouvernance**

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.

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

#### **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**

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 affronter cette « mise en concurrence », MIFED doit « 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.

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

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, MIFED est membre de l'AIDR. Au sein de cette organisation, l'Association 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.. » au Cameroun. 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 cette action : 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.

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

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).

### **A.8.4. Assurer une communication efficace**

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.

### **A.8.5. Produire des ouvrages**

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..

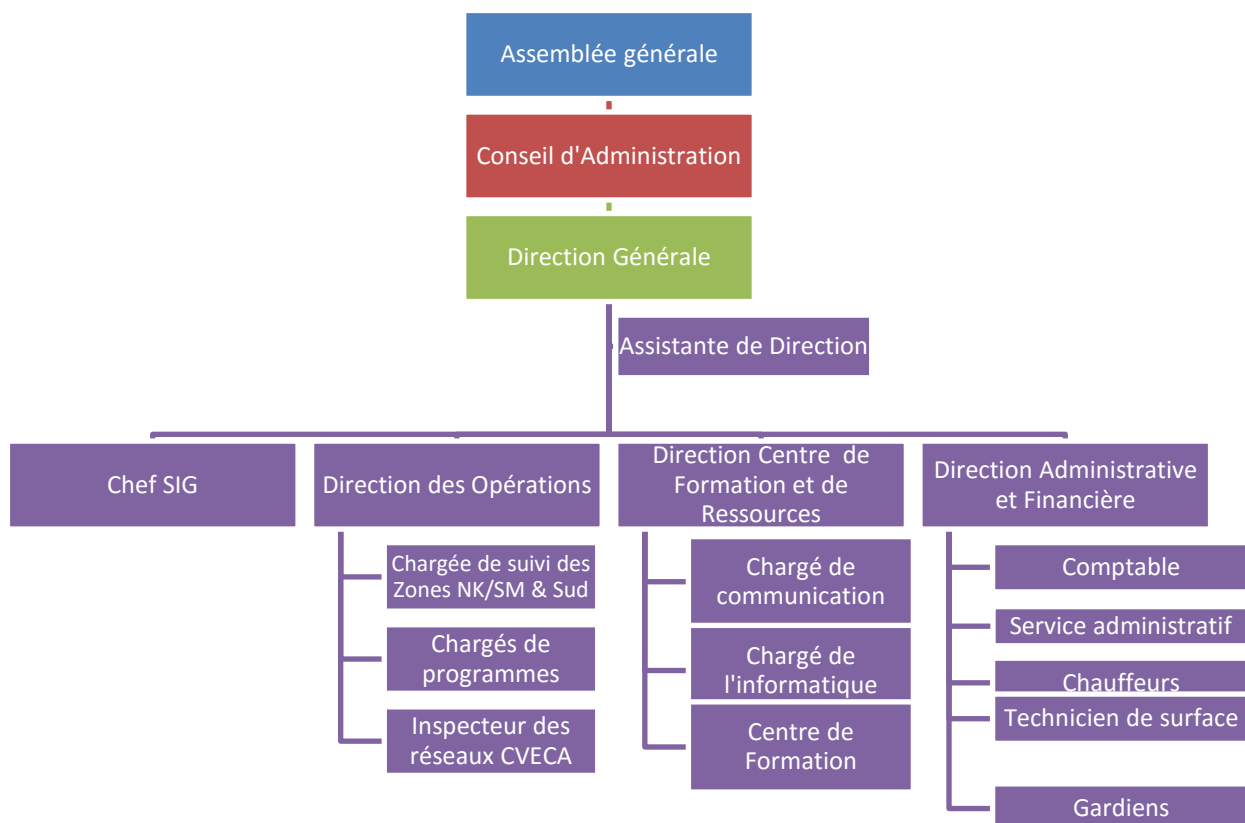
## V. MOYENS À METTRE EN ŒUVRE

### V.1. Moyens humains

Il est prévu au démarrage de ce deuxième PDMT, une équipe opérationnelle de **25** personnes au cours de la première année. Cela correspond à :

- 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 ;
- 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).

### V.2. Organigramme de MIFED



### **V.3. Moyens financiers**

#### **V.3.1. Plan de financement et comptes d'exploitation prévisionnel**

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 n°2) sur les charges de fonctionnement d'autre part.

Les budgets détaillés, ressources, dépenses, les valorisations sont présentées et commentées en annexe n°3.

La dépendance financière de MIFED vis-à-vis de l'État est grande malgré les efforts croissants de diversification des 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.



## **VI. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PDMT**

### **VI.1- Objectif et champ d'action**

Les objectifs de base du dispositif de Suivi-Évaluation 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 :

- 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.

### **VI.2. Démarche préconisée**

Le Suivi-Évaluation du PDMT devra donner 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 PDMT. 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.

### **VI.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.

### **VI.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.

Le tableau des indicateurs de suivi évaluation figure à l'annexe n°1.

### VI.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.

Années	Activités	Personnel et/ou Unité responsables
1 <sup>ère</sup> année (3 <sup>ème</sup> – 4 <sup>ème</sup> 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 <sup>ème</sup> année	-Évaluation des performances sociales d'un réseau d'EMF (4 <sup>ème</sup> trimestre) -Bilan annuel participatif et ateliers de planification et préparation du budget -Suivi et Contrôle Financier	-Consultant
3 <sup>ème</sup> année	-Évaluation des besoins de formation -Évaluation des performances sociales d'un second réseau d'EMF (4 <sup>ème</sup> trimestre) -Bilan annuel participatif et ateliers de planification -Analyse participative du contexte -Enquête auprès des acteurs de base	-Responsable des formations (1 <sup>er</sup> semestre) -Consultant  -spécialiste du suivi
4 <sup>ème</sup> année	-Atelier réunissant les différents acteurs	
5 <sup>ème</sup> année	-Suivi participative de l'impact -Évaluations externes	-Consultant externe

## VII- ANNEXES

### VII.1. Annexe n°1 : CADRE LOGIQUE

Axes stratégiques	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Axe 1</b>	<b>Améliorer les conditions de vie des populations pauvres des zones rurales et urbaines par l'inclusion financière</b>			
<b>Résultat attendu n°1 :</b>	MIFED poursuit la promotion des réseaux de CVECA au Cameroun	<p><b>Indicateurs de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinq réseaux agréés et un nouveau réseau en construction existent ; ils comprennent 350 caisses de base fonctionnelles ;</li> <li>- Les six réseaux enregistrent au cours de la période 20 milliards de F CFA d'épargne cumulée et 23 milliards de F CFA de cumul de crédits octroyés ;</li> <li>- Les cinq réseaux de CVECA agréés publient régulièrement leurs données sur le Mix-Market</li> <li>- Le taux d'autosuffisance opérationnelle moyenne pour trois des cinq réseaux agréés hors subvention est supérieur à 100%</li> <li>- Le PAR à 30 jours moyen pour les cinq EMF agréés est inférieur à 12%</li> <li>- Quatre des cinq réseaux agréés sont dotés de SIG informatisés et fonctionnels.</li> </ul> <p><b>Indicateurs d'impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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.</li> <li>- Les deux réseaux agréés font preuve de durabilité et offrent des services financiers à leurs clients depuis plus de (25) vingt-cinq ans.</li> </ul>	<p>*rapports de missions internes et externes;</p> <p>*notes circonstanciées;</p> <p>*fiches SEP des projets ;</p> <p>*rapports d'évaluation et de contrôle de la COBAC, MINFI et autres PFT;</p> <p>*rapports d'activités.</p> <p>*étude d'impact, de perception ou de satisfaction ;</p> <p>*Contrats et conventions divers.</p>	<p>*Stabilité politique et amélioration de la situation sécuritaire au Cameroun notamment la lutte contre Boko Haram</p> <p>*La pérennité des réseaux d'EMF et des différentes entités mises en place</p> <p>*La pérennité de MIFED et sa reconnaissance par son environnement.</p>
<b>Résultat attendu n°2 :</b>	MIFED est actionnaire d'une institution de crédit solidaire et participe à la capitalisation et à la diffusion du système au Cameroun	<p><b>Indicateurs de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICS est devenue une SA autonome financièrement avec un taux d'autosuffisance opérationnelle hors subvention supérieure à 100% ;</li> <li>- ICS compte 06 agences fonctionnelles offrant des services financiers et non financiers à 20 000 femmes exclues de l'offre de services financiers existante;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- L'Établissement agréé sous forme de SA publie régulièrement ses données sur le Mix-Market ;</li> <li>- Le PAR à 30 jours moyen pour les six agences inférieur à 02%</li> <li>- Le SIG informatisé est fonctionnels-dans les six agences.</li> </ul>	idem	idem

Axes stratégiques	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		<b>Indicateurs d'impact</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Établissement réalise régulièrement l'évaluation de ses performances sociales (au moins 1 fois tous les deux ans)</li> <li>- L'établissement touche de plus en plus de femmes démunies des zones urbaines. Sa portée passe de près de 6 000 clientes actives à 20 000 clientes en cinq ans.</li> <li>- 300 femmes ayant démarré leurs AGR avec un faible capital de départ sont devenues chefs de TPE et ont généré 560 emplois décents ;</li> </ul>		
<b>Résultat attendu n°3 :</b>	L'appui de MIFED aux EMF indépendants est maintenu Principales activités	<b>Indicateurs de suivi :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- CEC-Cameroun compte 34% d'épargnants et d'emprunteurs ruraux dont 77% de femmes ;</li> <li>- L'Établissement publie régulièrement ses données sur le Mix-Market ;</li> <li>- Le PAR 30 jours moyen pour douze agences est de 10% ;</li> <li>- Le SIG de CEC-Cameroun est fonctionnel dans les douze agences ;</li> <li>- Au moins un nouvel EMF indépendant a étendu ses services en milieu rural sur une base contractuelle ;</li> <li>- L'EMF nouveau en contrat avec MIFED publie régulièrement ses données sur le Mix-Market ;</li> <li>- Au moins un contrat d'une durée minimale de 30h/j est réalisé par MIFED chaque année avec les EMF indépendants.</li> </ul> <b>Indicateurs d'impact</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- CEC-Cameroun touche plus de 10 000 clients pauvres supplémentaires au bout d'un an d'activités (en 2016).</li> <li>- CEC-Cameroun qui existe depuis 1994 offre des services financiers aux populations exclues du système bancaire classique depuis (22) vingt-deux ans.</li> </ul>	idem	idem
<b>Résultat attendu n°4 :</b>	MIFED développe des produits et services innovants	<b>Indicateurs de suivi :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque réseau de CVECA finance au moins une chaîne de valeur d'une spéculation agropastorale ;</li> <li>- Au moins deux réseaux de CVECA utilisent les services d'un opérateur de téléphonie mobile pour certaines de leurs opérations,</li> <li>- MIFED a signé des conventions de collaboration avec au moins trois Projets du MINADER qui sont mises en œuvre,</li> </ul>	idem	idem

Axes stratégiques	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins trois réseaux de CVECA agréés offrent des services de Micro assurance pour un potentiel de 15 000 assurés,</li> <li>- 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</li> <li>- Une étude sur le renforcement du dispositif de garantie actuel est disponible et ses conclusions mises en œuvre,</li> <li>- Une plateforme de collaboration entre les EMF du portefeuille de MIFED est fonctionnelle.</li> </ul> <p><b>Indicateurs d'impact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires des produits de micro-assurance sont disponibles ;</li> <li>- 100% des réseaux promus par MIFED sont membres de la plateforme et utilisent les services mutualisés dans le cadre de cette dernière</li> </ul>		
<b>Axe 2</b>	<b>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</b>			
<b>Résultat attendu n°5 :</b>	MIFED poursuit la promotion des Centres de Services d'Affaires	<p><b>Indicateurs de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dix Centres de Services d'Affaires (CSA) sont créés au sein des différents réseaux et sont fonctionnels ;</li> <li>- 15 formateurs formés à la FBS et ont tenus 600 sessions de formations ;</li> <li>- 12 000 exploitants agricoles supplémentaires sont formés à la FBS dont 25% de femmes</li> <li>- 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;</li> <li>- Trois nouveaux réseaux offrent des structures de proximité d'accès à l'énergie solaire ;</li> <li>- 14 000 kits solaires et 100 solutions énergie solaires sont vendus</li> <li>- Au moins deux dispositifs de distribution d'intrants ont atteint leur autosuffisance opérationnelle ;</li> <li>- Chaque CSA dispose au moins de deux AVZ et cinq EE tous agréés ;</li> <li>- Au moins une convention de partenariat tripartite Réseaux-Fournisseur d'intrants-MIFED existe ;</li> </ul> <p><b>Indicateurs d'impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*liste des CSA créés et copies des textes fondateurs ;</li> <li>*rapports annuels d'activités ;</li> <li>*fiches SEP des entités créées ;</li> <li>*comptes rendus des expertises internes et externes.</li> </ul>	idem

Axes stratégiques	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>		
<b>Résultat attendu n°6 :</b>	Un Centre de Formation dans le domaine de la Micro-économie est fonctionnel	<p><b>Indicateurs de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 10 modules en Microfinance et 5 modules en Microéconomie sont disponibles au niveau du Centre de Formation;</li> <li>- Le Centre est totalement équipé et agréé ;</li> <li>- Au moins 20 experts identifiés et contactés dispenses régulièrement des formations au Centre ;</li> <li>- Le manuel de gestion du Centre est adopté ;</li> <li>- Le Centre de Formation a, au cours de la période, réalisé au moins 20 formations ;</li> <li>- Le Centre de documentation reçoit en moyenne 1000 visites par an ;</li> <li>- Une évaluation externe du Centre de Formation est réalisée à mi-parcours.</li> </ul> <p><b>Indicateurs d'impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage des ressources destinées à la formation dans les budgets des EMF clients du Centre de Formation ;</li> <li>- Nombre d'anciens formés au Centre ayant acquis une première expérience professionnelle ou ayant eu une promotion à l'issue de la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*rapports des sessions et d'évaluation des formations ;</li> <li>*feuilles de présence ;</li> <li>*Tdr des formations ;</li> <li>*modules de formation</li> </ul>	idem
<b>Axe 3</b>	<b>Améliorer la gouvernance et renforcer la professionnalisation de MIFED</b>			
<b>Résultat attendu n°7 :</b>	La professionnalisation de MIFED est renforcée dans ses divers domaines d'intervention et ses performances techniques et financières améliorées	<p><b>Indicateurs de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils de gestion sont acquis ou élaborés et utilisés ;</li> <li>- Le personnel féminin représente au moins 30% de l'effectif global et participe aux prises de décision ;</li> <li>- Les charges du personnel représentent au plus 30% du CA ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- Des projets sont formulés, réalisés et évalués avec les partenaires selon les dispositions contractuelles ;</li> <li>- MIFED tient deux CA et 2 une AG annuels ;</li> <li>- MIFED dégage un résultat bénéficiaire à partir de la deuxième année du PDMT;</li> </ul> <p><b>Indicateurs d'impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MIFED a fait l'objet de deux évaluations des performances sociales au cours de la période ;</li> <li>- MIFED participe régulièrement au Comité d'agrément des EMF dont il est membre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*CR des CA et AG</li> <li>*rapports annuels d'activités</li> <li>*liste des outils de gestion élaborés ;</li> <li>*états financiers, rapports et audits financiers.</li> </ul>	idem

Axes stratégiques	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
		et a participé en moyenne à deux ateliers de formulation des politiques sectorielles par an.		
<b>Axe 4 Améliorer le positionnement de MIFED dans son environnement</b>				
<b>Résultat attendu n°8 :</b>	MIFED a une position stratégique compétitive dans son environnement	<p><b>Indicateurs de suivi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque année MIFED rédige un document de conjoncture sur le contexte de la microfinance et l'état des réseaux de CVECA au Cameroun ;</li> <li>- Nombre de consultations annuelles sur le site internet de MIFED ;</li> <li>- Nombre de nouveaux documents mis en ligne sur la banque des messages et images du site internet de l'Association ;</li> <li>- Nombre de réunions du comité de direction,</li> <li>- Nombre de réunions du personnel</li> <li>- Nombre de réunions annuelles de la cellule de communication ;</li> <li>- Nombre d'objets promotionnels distribués (au moins 1000 sur la période) ;</li> <li>- Diffusion des activités, résultats et impacts des activités de MIFED sur le web (au moins 04 articles par an) ;</li> <li>- Au moins un documentaire produit et diffusé au niveau national (CRTV, Canal 2, etc.)</li> <li>- Nombre de plaidoyers promus (au moins 2) ;</li> <li>- Nombre de documents de gestion conçus</li> <li>- Au moins 02 ouvrages écrits et publiés ;</li> <li>- MIFED met en œuvre sa démarche KM sous la houlette d'un cadre formé à cet effet ;</li> <li>- Les cadres de MIFED sous la responsabilité du responsable KM publient au moins 04 documents par an sur le site UNGANA.</li> </ul> <p><b>Indicateurs d'impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MIFED a internalisé une véritable démarche de KM ;</li> <li>- Les activités de visibilité et de communication de MIFED ont un impact mesurable sur ses principales cibles.</li> </ul>	<p>*rapports des sessions de l'AIDR et de la PFNC ;</p> <p>*liste des documents mis en ligne sur UNGANA ;</p> <p>*synthèse des notes circonstanciées est publiée sur le contexte.</p>	idem

## VII.2. Annexe n°2 : Indicateurs de Suivi-Évaluation

### 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
			les rapports de contrôle, de suivi, d'audits et d'évaluation ;
		*Nombre de projets/opérations engagés par axe stratégique	les rapports de suivi et d'assistance technique s'il y a lieu.
		*Taux d'exécution physique par projet/opération	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;  *rapports de contrôle, de suivi, d'audits et d'évaluation ;
			*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	
		Axe 2	*nombre de personnes assurées	*rapports d'assistance technique s'il y a lieu;
			*nombre de CSA autonomes financièrement créés,	
			*chiffre d'affaire des CSA	
			*nombre de modules élaborés et exécutés par le Centre de Formation,	
			*nombre de TPE et de PME suivis,	
Axe 3	*chiffre d'affaire des TPE et PME du portefeuille de MIFED,	*SIG de MIFED;		
	*taux d'abandon.			
			*nombre de formations du	



N°2	Activité intégrée au S&E	Axe stratégique concerné	Indicateurs correspondants	Sources de vérification
			personnel de MIFED réalisées,	*rapports d'activités annuels de MIFED.
			*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
	Respect de la méthodologie dans chacun des domaines de mise en oeuvre du PMT	Axe 1	*respect de l'approche CVECA,	*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; *SIGde MIFED; *rapports d'activités annuels de MIFED.
			*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,	
			*raisons des abandons	
		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			

### VII.3. Annexe n°3 : Budget du PDMT

DÉSIGNATION	Année 1 (2016)	Année 2 (2017)	Année 3 (2018)	Année 4 (2019)	Année 5 (2020)	TOTAL GENERAL
<b>RECETTES</b>						
<b>Inclusion financière</b>						
Promotion des CVECA	250 000 000	275 000 000	302 500 000	332 750 000	366 025 000	<b>1 526 275 000</b>
Promotion des ICS	7 500 000	11 250 000	16 875 000	21 093 750	26 367 188	<b>83 085 938</b>
Études dans l'inclusion financière	7 500 000	11 250 000	16 875 000	21 093 750	26 367 188	<b>83 085 938</b>
Accompagnement des EMF urbains en milieu rural	0	10 000 000	15 000 000	18 750 000	23 437 500	<b>67 187 500</b>
Microassurance	20 000 000	30 000 000	42 000 000	58 800 000	82 320 000	<b>233 120 000</b>
<b>S/total</b>	<b>285 000 000</b>	<b>337 500 000</b>	<b>393 250 000</b>	<b>452 487 500</b>	<b>524 516 875</b>	<b>1 992 754 375</b>
<b>Inclusion économique</b>						
Appui à la création/mise en place des entités économiques (AAME, FBS, CSA, SBFIC)	20 000 000	30 000 000	45 000 000	56 250 000	70 312 500	<b>221 562 500</b>
Formation/Informations	37 500 000	56 250 000	84 375 000	105 468 750	131 835 938	<b>415 429 688</b>
Études diverses	25 000 000	37 500 000	52 500 000	65 625 000	82 031 250	<b>262 656 250</b>
Accès aux autres services	13 125 000	19 687 500	29 531 250	36 914 063	46 142 578	<b>145 400 391</b>
<b>S/total</b>	<b>95 625 000</b>	<b>143 437 500</b>	<b>211 406 250</b>	<b>264 257 813</b>	<b>330 322 266</b>	<b>1 045 048 828</b>
<b>TOTAL RECETTES ISSUES DES PRESTATIONS</b>	<b>380 625 000</b>	<b>480 937 500</b>	<b>604 656 250</b>	<b>716 745 313</b>	<b>854 839 141</b>	<b>3 037 803 203</b>
<b>AUTRES RECETTES</b>	<b>69 162 500</b>	<b>92 043 750</b>	<b>47 140 625</b>	<b>102 448 281</b>	<b>153 043 102</b>	<b>463 838 258</b>
<b>TOTAL GENERAL RECETTES</b>	<b>449 787 500</b>	<b>572 981 250</b>	<b>651 796 875</b>	<b>819 193 594</b>	<b>1 007 882 242</b>	<b>3 501 641 461</b>
<b>DÉPENSES</b>						
<b>A. DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>						
<b>i- DÉPENSES D'OPERATIONS</b>						
Dépenses des opérations	228 187 500	279 281 250	338 696 875	396 018 594	466 258 492	<b>1 708 442 711</b>
Charges de fonctionnement	80 000 000	92 000 000	138 000 000	186 300 000	232 875 000	<b>729 175 000</b>
Rémunération directe du personnel	85 000 000	86 700 000	86 700 000	86 700 000	86 700 000	<b>431 800 000</b>
<b>Sous total i</b>	<b>393 187 500</b>	<b>457 981 250</b>	<b>563 396 875</b>	<b>669 018 594</b>	<b>785 833 492</b>	<b>2 869 417 711</b>
<b>ii. AUTRES DÉPENSES</b>						
Impôts et taxes	9 200 000	11 500 000	14 375 000	17 968 750	22 460 938	<b>75 504 688</b>
Formation du personnel	5 000 000	25 000 000	37 500 000	46 875 000	58 593 750	<b>172 968 750</b>
Fonctionnement des organes	7 500 000	9 375 000	11 718 750	14 648 438	18 310 547	<b>61 552 734</b>
Frais financiers	2 500 000	3 125 000	3 906 250	4 882 813	6 103 516	<b>20 517 578</b>
<b>Sous total ii</b>	<b>24 200 000</b>	<b>49 000 000</b>	<b>67 500 000</b>	<b>84 375 000</b>	<b>105 468 750</b>	<b>330 543 750</b>
<b>iii. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>						
Dotations aux Immobilisations corporelles	4 900 000	12 200 000	17 100 000	35 400 000	74 430 000	<b>144 030 000</b>

DÉSIGNATION	Année 1 (2016)	Année 2 (2017)	Année 3 (2018)	Année 4 (2019)	Année 5 (2020)	TOTAL GENERAL
Dotations Immobilisations incorporelles	500 000	3 300 000	3 800 000	10 400 000	18 000 000	<b>36 000 000</b>
<b>Sous total ii</b>	<b>5 400 000</b>	<b>15 500 000</b>	<b>20 900 000</b>	<b>45 800 000</b>	<b>92 430 000</b>	<b>180 030 000</b>
<b>TOTAL DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>422 787 500</b>	<b>522 481 250</b>	<b>651 796 875</b>	<b>799 193 594</b>	<b>983 732 242</b>	<b>3 379 991 461</b>
<b>B. DÉPENSES D'INVESTISSEMENT</b>						
<b>ACQUISITIONS</b>						
AUTOMOBILES	0	22 500 000	0	0	22 500 000	<b>45 000 000</b>
MATÉRIELS INFORMATIQUES	7 500 000	7 500 000	0	3 500 000	1 650 000	<b>20 150 000</b>
MOBILIERS DE BUREAUX	17 000 000	6 500 000	0	2 500 000	0	<b>26 000 000</b>
<i>Sous-total ACQUISITIONS</i>	<i>24 500 000</i>	<i>36 500 000</i>	<i>0</i>	<i>6 000 000</i>	<i>24 150 000</i>	<b>91 150 000</b>
<b>AUTRES INVESTISSEMENTS</b>						
ÉTUDES	-	6 500 000	-	7 500 000	-	<b>14 000 000</b>
ÉLABORATIONS DE MANUELS	2 500 000	7 500 000	-	6 500 000	-	<b>16 500 000</b>
TOTAL AUTRES INVESTISSEMENTS	2 500 000	14 000 000	-	14 000 000	-	<b>30 500 000</b>
<b>TOTAL GENERAL INVESTISSEMENT</b>	<b>27 000 000</b>	<b>50 500 000</b>	<b>-</b>	<b>20 000 000</b>	<b>24 150 000</b>	<b>121 650 000</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>449 787 500</b>	<b>572 981 250</b>	<b>651 796 875</b>	<b>819 193 594</b>	<b>1 007 882 242</b>	<b>3 501 641 461</b>

## VII.4. Annexe n°4 : Compte d'exploitation prévisionnel

### PRODUITS

DÉSIGNATION	Année 1 (2016)	Année 2 (2017)	Année 3 (2018)	Année 4 (2019)	Année 5 (2020)
<b>Inclusion financière</b>					
Promotion des CVECA	250 000 000	275 000 000	302 500 000	332 750 000	366 025 000
Promotion des ICS	7 500 000	11 250 000	16 875 000	21 093 750	26 367 188
Études dans l'inclusion financière	7 500 000	11 250 000	16 875 000	21 093 750	26 367 188
Accompagnement des EMF urbains en milieu rural	0	10 000 000	15 000 000	18 750 000	23 437 500
Microassurance	20 000 000	30 000 000	42 000 000	58 800 000	82 320 000
<b>S/total</b>	<b>285 000 000</b>	<b>337 500 000</b>	<b>393 250 000</b>	<b>452 487 500</b>	<b>524 516 875</b>
<b>Inclusion économique</b>					
Appui à la création/mise en place des entités économiques (AAME, FBS, CSA, SBFIC)	20 000 000	30 000 000	45 000 000	56 250 000	70 312 500
Formation/Informations	37 500 000	56 250 000	84 375 000	105 468 750	131 835 938
Études diverses	25 000 000	37 500 000	52 500 000	65 625 000	82 031 250
Accès aux autres services	13 125 000	19 687 500	29 531 250	36 914 063	46 142 578
<b>S/total</b>	<b>95 625 000</b>	<b>143 437 500</b>	<b>211 406 250</b>	<b>264 257 813</b>	<b>330 322 266</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>380 625 000</b>	<b>480 937 500</b>	<b>604 656 250</b>	<b>716 745 313</b>	<b>854 839 141</b>

### CHARGES

DÉSIGNATION	Année 1 (2016)	Année 2 (2017)	Année 3 (2018)	Année 4 (2019)	Année 5 (2020)
<b>A- DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>					
<b>CONSOMMATIONS COURANTES</b>					
Dépenses de consommations courantes	228 187 500	279 281 250	338 696 875	396 018 594	466 258 492
Charges de fonctionnement	80 000 000	92 000 000	138 000 000	186 300 000	232 875 000
<b>Sous total</b>	<b>308 187 500</b>	<b>371 281 250</b>	<b>476 696 875</b>	<b>582 318 594</b>	<b>699 133 492</b>
<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>					
Rémunération directe du personnel	85 000 000	86 700 000	86 700 000	86 700 000	86 700 000
<b>Sous total</b>	<b>85 000 000</b>	<b>86 700 000</b>	<b>86 700 000</b>	<b>86 700 000</b>	<b>86 700 000</b>
<b>Autres charges</b>					
Impôts et taxes	9 200 000	11 500 000	14 375 000	17 968 750	22 460 938
Formation du personnel	5 000 000	25 000 000	37 500 000	46 875 000	58 593 750
Fonctionnement des organes	7 500 000	9 375 000	11 718 750	14 648 438	18 310 547
Frais financiers	2 500 000	3 125 000	3 906 250	4 882 813	6 103 516
<b>Dotations aux immobilisations</b>					
Dotations aux Immobilisations corporelles	4 900 000	4 900 000	9 800 000	19 600 000	39 200 000
Dotations Immobilisations incorporelles	500 000	3 300 000	3 800 000	10 400 000	18 000 000
<b>Sous total</b>	<b>5 400 000</b>	<b>8 200 000</b>	<b>13 600 000</b>	<b>30 000 000</b>	<b>57 200 000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>398 587 500</b>	<b>466 181 250</b>	<b>576 996 875</b>	<b>699 018 594</b>	<b>843 033 492</b>

### RÉSULTAT DE LA PÉRIODE

<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>380 625 000</b>	<b>480 937 500</b>	<b>604 656 250</b>	<b>716 745 313</b>	<b>854 839 141</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>398 587 500</b>	<b>466 181 250</b>	<b>576 996 875</b>	<b>699 018 594</b>	<b>843 033 492</b>
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>	<b>-17 962 500</b>	<b>14 756 250</b>	<b>27 659 375</b>	<b>17 726 719</b>	<b>11 805 648</b>