

Association pour le bien-être de la Femme et des Familles du Milieu Rural
BP 166 Bamenda Cameroun



PLAN DE DEVELOPPEMENT MULTI ANNUEL 2007-2011 :
**CONSOLIDATION DANS UN CONTEXTE DE
CROISSANCE**

Sommaire :

PREFACE.....	2
I. Contexte et Analyse :	3
A. Contexte :	3
B. Analyse :	3
II. Stratégie et Programme	4
A. Stratégie :	4
B. Programme :	5
Orientation stratégique numéro 1 : Appui technique aux groupes de tontines.....	5
Orientation stratégique numéro 2 : Appui au développement du secteur agricole local	6
Orientation stratégique numéro 3 : Appui au secteur de l'éducation primaire	7
III. Gestion d'entreprise	9
A. Positionnement stratégique.....	9
B. Fonctionnement	9
IV. Risques et conditions limites	10

PREFACE

Le plan de développement 2007 - 2011 de AFFAMIR énonce les orientations et identifie les objectifs à moyen terme pour la réalisation de sa mission qui est de contribuer à terme au changement sociétal de la communauté Bansa (et par ricochet de l'Arrondissement de Penka Michel). Il s'inscrit alors dans la logique du trajet de changement 2001 – 2026. En s'appuyant sur les acquis du passé récent, le présent plan se projette dans une vision volontariste d'avenir et ambitionne de donner une nouvelle impulsion à l'action entreprise depuis sa création. Il construit son action sur l'expertise, l'expérience et les relations institutionnelles acquises et tissées depuis 2001. Comme par le passé, il s'appuie sur le capital social (solidarité construite autour des groupes de tontine) et parie sur l'avenir (éducation primaire) comme piliers et portes d'entrées pour l'impulsion du changement.

AFFAMIR cherche aussi dans ce plan à accroître l'efficacité de ses actions et ses performances. Elle s'engage aussi résolument dans la diversité de ses approches et souhaite créer une synergie entre le maximum d'acteurs de développement de Penka Michel. Le développement est endogène et émane des populations elles-mêmes. Il est par contre impulsé par la synchronisation des contributions de plusieurs acteurs qui, à un moment donné, acceptent d'orienter leurs efforts, de mettre leurs expériences et leur créativité au service d'une cause. La phase pilote qui s'achève dès la première année de ce plan a permis à AFFAMIR d'apprendre et de mesurer l'importance de la construction des synergies dans la recherche d'un objectif commun. L'objectif est donc aussi de capitaliser sur ce point.

Dans son orientation interne, AFFAMIR ne déroge pas à cette règle de la synergie. Ses différentes actions opérationnelles ont lieu dans plusieurs projets. Leur apparente fragmentation trouve leur cohérence dans les trois orientations stratégiques : appui-conseil aux groupes de tontine, appui au secteur agricole et son orientation vers le marché et appui au secteur éducation.

Enfin, un des piliers de ce plan est l'engagement mutuel des partenaires stratégiques et de AFFAMIR. Les partenaires stratégiques se sont engagés à aider AFFAMIR à rechercher les financements qui font souvent défaut à la réalisation des activités. AFFAMIR s'est engagée à n'utiliser ces financements que pour l'investissement (construction des écoles, achat des stocks, etc.) ou pour les fonds rotatifs des micro crédits, et jamais pour le fonctionnement (salaires, fournitures de bureaux, loyers, etc.). Cet engagement mutuel donne une autre dimension à ce plan : la recherche de la viabilité financière des programmes.

I. Contexte et Analyse :

(La pauvreté est comme la chaleur, elle ne se voit pas, elle se sent. Il faut la vivre pour la comprendre)

A. Contexte :

1. Depuis le début de la décennie des années 1980, l'Arrondissement (en même temps Commune) de Penka Michel (180 000 habitants) est durablement plongé dans une crise économique profonde, conséquence de la chute des prix internationaux du café (arabica), son unique produit de rente. Cette activité est réservée aux hommes. Les femmes, de leur côté, s'adonnent à l'agriculture vivrière et ne revendent sur les marchés locaux que le surplus (part non consommée) de la production.
2. La société est traditionnelle et conservatrice. Elle est aussi patrilinéaire. Sur le plan organisationnel, elle est structurée en groupes homogènes (clans d'âges, cercle des amis, etc.) construits autour de la solidarité communautaire pour les situations joyeuses (naissances et mariages), malheureuses (deuils et funérailles) ou financières (tontines). Les hommes ont généralement plusieurs épouses. Chaque femme a une moyenne de six enfants. Depuis la nuit des temps, tout le système reproductif repose sur la femme : la nutrition, l'éducation et la santé de ses enfants. La vie est rythmée par l'alternance entre les travaux champêtres (de mars à octobre) et les réjouissances communautaires comme les funérailles, cérémonies rituelles (de novembre à février).

B. Analyse :

3. La crise (structurelle) de la société s'est traduite par un retrait progressif de l'Etat de la fonction économique¹ et de l'offre des services de base (éducation, santé, eau et assainissement) surtout en zones rurales. Le transfert de ces responsabilités aux Communes, dans le cadre du processus de décentralisation, en est encore à sa phase initiale. Le Cameroun a atteint le point d'achèvement et a ainsi vu une partie de sa dette annulée.
4. Ce nouvel avantage vient amplifier l'initiative PPTTE dont bénéficie notre pays depuis plusieurs années déjà (2003). C'est une preuve que la Communauté Internationale reconnaît les efforts de nos autorités à maîtriser la situation socio-économique et à rétablir les indices macro-économiques. Cependant, ces signes positifs ne se ressentent pas encore de manière significative dans la vie quotidienne des femmes et des hommes. Cette situation paradoxale traduit

¹ De 1980 à nos jours, le portefeuille des entreprises d'Etat a été réduit d'au moins 2/3. Plus significatif est l'effritement de son rôle d'encadrement. Citons en exemple le cas des grandes institutions d'encadrement du secteur agricole comme l'Office Nationale de Commercialisation des Produits de Base, la SODEBLE et autres SEMRY et SODECAO...

l'insuffisance des liens entre les trois niveaux de notre société (les politiques et amélioration macro, leur appropriation, traduction et opérationnalisation par les institutions intermédiaires – Communes, démembrements de l'Etat et ONG de niveau méso – ne sont pas traduites en réalités quotidiennes au niveau micro, c'est-à-dire des villages, communautés et ménages). Cette traduction de la fracture sociale, donnée cruciale dans notre contexte, est encore plus accentuée par la déconnexion entre les milieux urbains et les milieux ruraux, entre les différents secteurs économiques aussi².

II. Stratégie et Programme

(La pauvreté est plus qu'une insuffisance de moyens matériels. Elle existe et persiste lorsqu'une société et ses institutions n'arrivent pas à rétablir et à maintenir les équilibres sociaux)

A. Stratégie :

5. Depuis 2001, dans le but de contribuer à la réduction de cette fracture macro-meso-micro, AFFAMIR³ est engagée dans un programme de changement sociétal construit sur une période de 25 ans et divisée en trois phases : pilote (2001-2007) dans deux quartiers de Bansoa, un des quatre villages de la Commune Rurale de Penka Michel; amplification et duplication (2008-2020) dans Bansoa et les autres villages de la Commune ; ancrage (2018-2026)⁴ de ces acquis dans les structures sociales de la Commune toute entière. Son objectif final est de contribuer à l'évolution de la société de Penka Michel face aux défis du développement⁵.
6. Pour contribuer à cette transformation sociétale, la démarche de AFFAMIR consiste à oeuvrer à la création de plus d'espace et de droits pour les femmes (promotion de la femme) et à créer les opportunités pour les futures générations d'éviter les handicaps (conservatisme, problèmes de genre) que vivent celles d'aujourd'hui.
7. La promotion de la femme se fait à travers le développement de leurs capacités et la stimulation pour qu'elles s'engagent dans des activités visant l'augmentation de leurs ressources matérielles et humaines. L'éducation se fait par la voie classique de la création et l'animation des écoles primaires et maternelles et aussi par le renforcement des capacités des enseignants et dirigeants des écoles.

² Nous faisons référence ici au fait qu'aucune science (comme la gestion, l'ingénierie, etc) ne vient au secours des améliorations dans l'agriculture avec l'ampleur qu'elles ont eu en Europe ou aux Etats-Unis. Conséquence, la révolution agricole n'a toujours pas atteint l'Afrique.

³ Plus de détails peuvent être acquis en téléchargeant des documents sur ses activités et son fonctionnement sur le site provisoire : www.intervoc.de/affamir

⁴ Les phases d'amplification/ duplication et d'ancrage se chevauchent car la durabilité doit être recherché dès les débuts de l'activité.

⁵ Faisons juste référence ici aux OMDs et ses 8 objectifs.

8. La stratégie de AFFAMIR emprunte deux portes d'entrées : la tontine et les enfants. Dans l'Arrondissement de Penka Michel comme dans beaucoup d'autres, la tontine⁶ et plus spécifiquement les tontines féminines est l'institution communautaire qui a pu survivre au traumatisme social des années de crise. C'est ici la rationalité autour de laquelle est construite la société. Les jeunes représentent l'avenir, les futures générations qui, bien encadrées, seront plus inventives et créatives face aux défis du développement.

B. Programme :

9. Le programme de AFFAMIR comprend trois orientations stratégiques :
- Appui technique aux groupes de tontine ;
 - Appui au développement du secteur agricole local ;
 - Appui au secteur de l'éducation primaire.

Orientation stratégique numéro 1 : Appui technique aux groupes de tontine

10. L'appui technique aux groupes de tontine consiste en leur encadrement conjoint avec (ou sans)⁷ la Caisse Populaire de Banéghang avec pour ambition dans l'horizon du programme (25 ans) de leur faire jouer, en plus du rôle pilier de solidarité, un rôle de cercle de discussion et d'opérationnalisation des problématiques de développement.

11. Cette activité conjointe est menée dans le cadre d'un programme de micro crédit productif aux membres des groupes de tontine grâce à un fonds de roulement obtenu de la Rabobank Foundation et des amis de Deurne (Pays Bas). C'est une activité concrète qui donne alors l'opportunité d'aborder des sujets moins concrets comme la gouvernance sociétale, la qualité de vie et l'encadrement des enfants. Cette activité a enregistré une croissance exponentielle depuis 2002 (de 3 à 29 groupes, soit un peu de au total plus de 3 000 femmes qui sont impliquées dans le programme à la fin de 2006. L'encours des micro crédits aux femmes à travers ces groupes oscille entre 4 et

Objectifs de l'axe 1 : Consolider et renforcer les résultats.

AFFAMIR, avec son partenaire local, la Caisse Populaire de Banéghang, compte consolider les résultats actuels (au moins 3 000 femmes dans le programme).

La véritable amélioration viendra du renforcement qualitatif des services offerts mais aussi de la gouvernance avec les objectifs suivants en 2011:

- encours des prêts : 8 million
- encours d'épargne : 12 à 20% de l'encours des prêts (entre 960 000 et 1 600 000)

⁶ Si aujourd'hui les activités financières apparaissent comme les activités principales des tontines, au départ ces groupes sont construits autour de la solidarité pour les moments de malheur comme ceux de réjouissance. En l'absence de toute sécurité sociale, c'est le véritable filet de sécurité pour les sociétés bamiléké.

⁷ Hypothèse de plus en plus envisagée compte tenu des difficultés de collaboration avec cette dernière.

6 millions. A ce jour leur épargne reste faible (moins de 500 000 FCFA). Sur le plan technique, le programme reste faiblement maîtrisé surtout par le personnel des deux institutions collaboratrices. Comme conséquence, son institutionnalisation reste fragile et assise sur la seule bonne volonté des deux institutions et de l'engouement des groupes de tontine.

12. Le principal défi de la période 2007 à 2011 sera donc surtout de maîtriser et de rationaliser le fonctionnement de ce programme en consolidant ses acquis et en fluidifiant la collaboration entre la Caisse et AFFAMIR. Si cela n'est pas possible, AFFAMIR envisage de démarrer la mise sur pied d'un programme complémentaire (crédits en nature : fientes, engrais, semences aux groupes pour combler le gap). Cette rationalisation passe aussi par l'amélioration de la qualité de l'appui conseil dispensé par les conseillères. Chaque conseillère sera astreinte à des objectifs (*nous faisons quoi avec cette tontine pour atteindre quel objectif d'épargne, de remboursement de crédit, d'amélioration et de diversification de la production agricole et d'élevage de ses membres*) qui seront la base de la confection d'un plan personnel de développement.
13. La mise en place de ce nouveau programme de crédit en nature exige la construction de synergies internes (entre les conseillères et la Maison de la Cultivatrice) et externes (entre AFFAMIR et Phytograines) autour du programme de stimulation de la productivité et la gestion des parcelles agricoles commencée en août 2006.

Objectifs de l'axe 2 : Augmenter les revenus des productrices

La collaboration avec Phytograines, le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'élevage s'inscrit dans une triple démarche dont l'objectif est d'impulser l'augmentation et la diversification des revenus des productrices de la région. Cela devrait se traduire en 2011 par les résultats suivants:

- au moins 100 femmes ont en permanence des parcelles de cultures marchandes (maïs, chou, soja, oignon, pomme de terre)
- AFFAMIR, Maison de la Cultivatrice et Phytograines ont aidé la communauté à construire des relations commerciales structurées avec au moins un groupe d'acheteurs
- 10% des femmes des groupes s'approvisionnent en poulets de un mois et les transforment en poulets recyclés pour la vente
- au moins 5% des femmes ont un petit élevage porcin

**Orientation stratégique numéro 2 :
Appui au développement du secteur agricole local**

14. La Maison de la Cultivatrice (MC) est opérationnelle depuis janvier 2005. Au-delà de la mise à disposition des groupes de tontine et de la population d'intrants et autres semences agricoles (appui matériel), son ouverture a permis à AFFAMIR de progressivement s'engager dans des activités d'appui technique au secteur agricole local. Pour ce faire, la MC collabore avec les structures locales du Ministère de l'Agriculture, avec Phytograines et le Ministère de l'élevage.

15. Grâce au soutien financier de la Rabobank Foundation, cette activité sera intensifiée et diversifiée avec une exploration de l'association⁸ du petit élevage⁹ aux activités agricoles des femmes au cours de la période de référence. Ce projet vise à soutenir l'augmentation de la productivité et son orientation vers les marchés et la diversification des sources de revenus pour les femmes.
16. L'ambition ici est de profiter des multiples collaborations (Entreprise Phytograines, Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Élevage) non seulement pour augmenter les productions en améliorant les rendements, mais surtout pour orienter les activités vers les marchés en stimulant l'émergence de la diversification (coupler l'élevage à l'agriculture) et en soutenant le développement des habiletés des membres à la gestion des exploitations agricoles.

Orientation stratégique numéro 3 : Appui au secteur de l'éducation primaire

17. AFFAMIR a ouvert deux écoles respectivement en 2003 (Kinder's House de Banock) et en 2004 (Kinder's House Bandja). Au début de l'année scolaire 2006-2007, ses écoles encadrent 260 élèves. Dans chacune des écoles, l'ouverture des salles de classe est progressive. Dans chacun des sites, l'école a commencé par la petite maternelle et chaque année les classes supérieures sont progressivement créées. A la date d'aujourd'hui, Kinder's House Banock a 5 salles de classes (de la maternelle petite section ou Cours Élémentaire première année –CE1-) et celle de Bandja, 4 salles (de la maternelle au Cours Préparatoire –CP-)
18. Pendant la phase d'amplification (2008-2020), AFFAMIR recherchera la viabilité sociale et financière des écoles. D'après nos calculs, le seuil d'équilibre sera atteint avec un cycle primaire complet et un effectif maximum de 35 élèves par classe. Les frais de scolarité ont été fixés à 15 000 au début de l'année scolaire 2005-2006. Pour ces populations rurales, c'est déjà un grand sacrifice. Ils resteront donc stables pour ne pas alourdir la charge des parents et leur permettre de s'adapter à cette nouvelle situation. Si possible, d'autres voies et moyens seront même mis en œuvre pour réduire les dépenses d'éducation (achat des livres et autres matériels) qui incombent aux parents (qui, ici, sont surtout les mamans des enfants).

⁸ Cette association permet de boucler la boucle: le porc ou le lapin permet de recycler les déchets de cuisine (nettoyage) et de fabriquer du compost qui servira d'ajout aux fientes. Ceci augmente la productivité et donc aussi les revenus de la femme.

⁹ D'abord des porcs, l'élevage sera progressivement diversifié aux poules (pondeuses et de chair), lapin, etc.

19. Sur la période, AFFAMIR construira 5 classes supplémentaires pour la Kinder's House de Banock et 6 salles supplémentaires à la Kinder's House de Bandja¹⁰. L'aide des partenaires (Fondation des Amis de AFFAMIR de Deurne et ceux de Valladolid ou des Amis de Berlin, Fondation Haurralde, etc.) sera exclusivement destinée aux nouveaux investissements afin de compléter les cycles dans les deux écoles et, si possible, d'ouvrir de nouvelles écoles.

20. L'objectif de AFFAMIR est de contribuer à l'amélioration de l'offre des services d'éducation dans notre environnement. Pour ce faire, AFFAMIR compte créer des écoles pilotes et aussi contribuer au renforcement des capacités des enseignants par son programme annuel de recyclage. Améliorer les habiletés des enseignants, mais aussi encourager l'implication des parents dans l'éducation de leurs enfants va progressivement créer des conditions favorables pour nos enfants. Ce programme, qui a déjà lieu tous les ans en juillet ou août, sera renforcé par le recrutement d'une équipe responsable de l'accompagnement des directrices et enseignants en matière de développement des activités pédagogiques.

21. A la fin de 2005, l'Arrondissement de Penka Michel comptait environ 25 000 élèves dans l'enseignement primaire. L'objectif de AFFAMIR est d'impulser une amélioration de l'offre des services de l'éducation surtout dans l'enseignement privé. Pour ce faire, AFFAMIR compte instaurer une certaine concurrence émulative. A terme, son objectif est donc de contribuer à hauteur de 10% (2 500 élèves) de cette offre. Les parents deviendront alors plus exigeants et les promoteurs privés seront alors obligés de s'aligner en améliorant leur offre ou de disparaître. Aussi, durant cette première étape de la phase 2 (consolidation et amplification), les deux écoles existantes auront un cycle complet. Si possible, AFFAMIR s'engagera dans l'ouverture d'une troisième école primaire à Bansoa Chefferie (probablement en 2009).

22. Cette décision fait aussi suite au développement de la demande, le nombre d'élèves venant de cette zone ne cessant de croître. A cause de la distance (10 kilomètres entre Banock et le marché de Bansoa chefferie), les enfants d'une grande partie de la population sont

Objectifs de l'axe 3 : Rechercher la taille critique.

L'engouement actuel des parents et des tous petits pour les Kinder's House, loin d'être négligeable, n'aura de véritable signification que lorsqu'une masse critique des enfants de Bansoa aura accès à une éducation de qualité.

Sur les 5 prochaines années, AFFAMIR vise trois objectifs :

- faire des écoles de Banock et de Bandja des écoles à cycle primaire complet
- ouvrir une troisième école à Bansoa Chefferie
- faire un séminaire de recyclage chaque année (en juillet) et assurer au moins trois visites de soutien pédagogique par école chaque année.
- 10 à 12% des élèves de familles pauvres bénéficient de bourse scolaire.

¹⁰ L'ambition est de construire l'école dans des structures définitives et de quitter la location comme le souhaite et l'exige le Ministère de l'Education.

actuellement privés de services éducatifs de qualité car les enfants qui habitent au-delà de quelques kilomètres du marché de Bansoa chefferie ne peuvent parcourir la distance à pieds.

23. Même si le taux de scolarité, comparé à la qualité de l'encadrement est faible et tout juste suffisant pour rechercher l'équilibre financier des structures, il reste élevé pour les populations rurales et surtout pour les plus pauvres. A partir de 2007, AFFAMIR va réfléchir avec ses partenaires nationaux à la mise en place d'un système de bourses pour permettre aux enfants des plus pauvres (et aux enfants les plus méritants) de bénéficier d'une couverture totale ou partielle. L'objectif à terme est de donner des bourses à 10 - 12% des effectifs totaux dans chacune des écoles.

III. Gestion d'entreprise

(Éduquer et former c'est développer durablement)

A. Positionnement stratégique

24. Si la préoccupation permanente de AFFAMIR est d'atteindre la viabilité économique en couvrant ses charges de fonctionnement, elle est aussi consciente que ses moyens propres ne lui permettent pas d'avoir le niveau d'investissement nécessaire pour cela. C'est compte tenu de cette réalité que AFFAMIR aura à cœur de consolider les liens avec les partenaires acquis tout en recherchant pro activement de nouveaux qui, à chaque fois, sont sollicités pour compléter ses apports personnels lors des investissements.
25. Les partenariats ne seront pas seulement recherchés pour un appui financier : les appuis techniques et relationnels occuperont aussi une place prépondérante dans le futur, surtout au plan local avec les autorités administratives (Sous-préfet), politiques (Commune), les démembrements des services techniques et d'autres acteurs du développement de Bansoa (AMEIBANS, CODEBANS) et au-delà du cercle. Bien que les tentatives avec United Action For Children à Buéa pour coopérer en matière de Bilinguisme n'aient toujours pas encore abouti, les contacts seront poursuivis.

B. Fonctionnement

26. En plus des collaborateurs sur le terrain, AFFAMIR est dirigée par une équipe de direction de trois personnes : un Coordinateur de Terrain qui s'occupe aussi des aspects éducatifs ; une responsable des services administratifs et comptables qui supervise aussi les appuis techniques aux groupes de tontine et un responsable de la logistique qui est en même temps responsable de la Maison de la Cultivatrice.

27. L'Equipe de direction est responsable devant un Conseil d'Administration de sept membres animé par une Coordinatrice Nationale. Cette dernière assure aussi le coaching de l'Equipe de Direction et est responsable du positionnement stratégique et de la continuité financière de AFFAMIR. L'Equipe de direction comprend aussi un Coordinateur de Terrain qui encadre une équipe d'une trentaine de personnes actives dans les différentes structures (Equipe Conseil, Maison de la Cultivatrice, Deux écoles).

IV. Risques et conditions limites

(Participer à la lutte contre la pauvreté, au-delà d'une question de sensibilité, est surtout un problème de justice sociale)

28. Les conditions limites sont dans la recherche des moyens pour l'investissement. Le résultat de cette recherche repose en grande partie sur la volonté des partenaires extérieurs, ce qui limite l'appropriation. Les soutiens jusqu'ici obtenus reposent sur la confiance de ces derniers en AFFAMIR et en ses dirigeants et sur l'utilisation transparente de tous les fonds reçus. Cette confiance ne peut être renforcée que par l'amélioration des performances et l'efficacité de AFFAMIR.

29. Les risques sont dans la difficulté de fonctionnement stratégique car la Coordinatrice Nationale est absente du Cameroun. Les coaching se passent par Internet et exigent de grandes capacités d'auto-développement pour l'Equipe de terrain. Depuis 2006, la Coordinatrice, qui réside en Afrique de l'Ouest, visite le Cameroun pour travailler avec l'Equipe de terrain deux à trois fois par an au minimum.

Partenariat : éviter des micro succès en travaillant en partenariat!

Depuis sa création, AFFAMIR a toujours collaboré avec des partenaires nationaux et internationaux. Ci-dessous les partenariats en force :

- La Coopérative d'Epargne et de Crédit de Banéghang, Cameroun (Micro crédit)
- United Action for Children, Buéa, Cameroun (Education)
- Société Phytograines, Bafoussam, Cameroun, (Agriculture)
- Fondation Rabobank (Soutien à l'agriculture marchande)
- L'Association Amigos de AFFAMIR de Valladolid, Espagne (Education)
- Le Groupe d'Appui à AFFAMIR de Berlin, Allemagne (Education)
- La Fondation Haurralde de San Sebastián, Espagne (Education, promotion de la femme)
- La Fondation pour le soutien à AFFAMIR, Deurne, Pays Bas (Education et appui aux femmes)
- Scout Makarenko, Barcelone, Espagne (Education)

Un partenariat est en cours de développement avec AMEIBANS (Amicale des Elites et Intellectuels Bansoa) et CODEBANS (Comité de Développement Bansoa) et prendra forme avant fin 2007.