



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration - Soixante-quatrième session
Rome, 9-10 septembre 1998

RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR UN PROJET DE

DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE

EN FAVEUR DE

**L'ASSOCIATION RÉGIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE POUR L'AFRIQUE
(AFRACA)**

POUR

**RENFORCER LE MÉCANISME D'OCTROI DE CAPITAUX D'INVESTISSEMENT AUX
RURAUX PAUVRES DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE**



TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	ii
RÉSUMÉ DU DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE	iii
PREMIÈRE PARTIE INTRODUCTION ET STRATÉGIE DU FIDA	1
DEUXIÈME PARTIE CONTEXTE SECTORIEL	2
TROISIÈME PARTIE JUSTIFICATION	2
QUATRIÈME PARTIE LE PROGRAMME PROPOSÉ	3
CINQUIÈME PARTIE DISPOSITIFS D'EXÉCUTION	4
SIXIÈME PARTIE AVANTAGES PRÉVUS	5
SEPTIÈME PARTIE RECOMMANDATION	6
APPENDICES	
I. AFRACA AND ITS MEMBER INSTITUTIONS	1
(L'AFRACA ET SES INSTITUTIONS MEMBRES)	
II. PROGRAMME PLANNING MATRIX (PPM)	3
(MATRICE DE PLANIFICATION DU PROGRAMME)	
III. MATRIX OF ACTIVITIES TO BE UNDERTAKEN BY AFRACA	4
(TABLEAU DES ACTIVITÉS QUE DOIT ENTREPRENDRE L'AFRACA)	
IV. PROGRAMME COSTS	5
(COÛTS DU PROGRAMME)	



SIGLES ET ACRONYMES

AFRACA	Association régionale du crédit agricole pour l'Afrique
APRACA	l'Association régionale du crédit agricole pour l'Asie et le Pacifique
CTPD	Coopération technique entre pays en développement
DAT	don d'assistance technique
FAO	l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GTZ	l'Agence allemande pour la coopération technique
NENARACA	l'Association régionale de crédit agricole pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord
SBD	Services bancaires décentralisés



**ASSOCIATION RÉGIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE POUR L'AFRIQUE
(AFRACA)**

**RENFORCER LE MÉCANISME D'OCTROI DE CAPITAUX D'INVESTISSEMENT
AUX RURAUX PAUVRES DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE**

RÉSUMÉ DU DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE

INSTITUTION À L'ORIGINE DU DON:	FIDA
ORGANISME D'EXÉCUTION:	Association régionale du crédit agricole pour l'Afrique (AFRACA)
COÛT TOTAL DU PROGRAMME:	2,53 millions de USD
MONTANT DU DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE DU FIDA:	1,20 million de USD
COFINANCEURS:	Office allemande de la coopération technique (GTZ) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
MONTANT DU COFINANCEMENT:	726 000 USD plus 61 mois d'assistance technique
CONTRIBUTION DE L'ORGANISME D'EXÉCUTION:	601 000 USD
INSTITUTION CHARGÉE DE LA PRÉÉVALUATION:	FIDA



RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR UN PROJET DE
DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DE LA
L'ASSOCIATION RÉGIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE POUR L'AFRIQUE
(AFRACA)
POUR LE
RENFORCER LE MÉCANISME D'OCTROI DE CAPITAUX D'INVESTISSEMENT AUX
RURAUX PAUVRES DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de don d'assistance technique en faveur de l'Association régionale du crédit agricole pour l'Afrique (AFRACA) pour renforcer le mécanisme d'octroi de capitaux d'investissement aux ruraux pauvres de l'Afrique subsaharienne, d'un montant de 1 200 000 USD pour une période de cinq ans.

PREMIÈRE PARTIE - INTRODUCTION ET STRATÉGIE DU FIDA

1. Fondée il y a plus de trente ans à l'initiative de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'AFRACA est une association régionale qui se compose de banques centrales, de banques et d'institutions financières informelles spécialisées dans le secteur agricole et le crédit rural. L'appendice I fournit des renseignements généraux sur l'AFRACA et ses membres.
2. Le don d'assistance technique sera utilisé pour renforcer les capacités locales, étendre la collaboration avec le secteur financier privé et promouvoir des initiatives en faveur des pauvres. La mise en place d'un cadre de politique générale propice au financement rural et l'appui au lancement d'un réseau de savoirs sur le financement rural sont des objectifs qui s'inscrivent dans le droit fil de la stratégie institutionnelle du FIDA. Une activité appuie en particulier cette stratégie institutionnelle: le Séminaire sur les innovations dans le microfinancement au service des ruraux pauvres: échanges de savoirs et implications pour les politiques, organisé avec le soutien du FIDA et de la Fondation allemande pour le développement international, qui se tiendra à Accra, au Ghana en novembre 1998. Dans cette perspective, le don à l'AFRACA est considéré comme une opération de terrain destinée à promouvoir des liens entre les organisations locales et les institutions du secteur bancaire aux échelons national, sous-régional et régional, liens qui à leur tour encourageront les banques à utiliser à la fois les fonds fournis par les donateurs et leurs propres ressources pour développer le crédit rural.
3. En 1992, le FIDA a octroyé un don de 500 000 USD à l'AFRACA pour qu'elle fournisse un appui technique à ses institutions membres. Deux autres associations régionales de crédit agricole ont bénéficié de dons du FIDA: l'Association régionale de crédit agricole pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (NENARACA) qui a reçu trois dons pour un montant total de 2,6 millions de USD (941 000 USD en 1983, 1 090 000 USD en 1989 et 569 000 USD en 1996); et l'Association régionale du crédit agricole pour l'Asie et le Pacifique (APRACA), qui a reçu un don de 885 000 USD en 1996.



DEUXIÈME PARTIE - CONTEXTE SECTORIEL

4. Dans de nombreux pays africains, les contextes politique et économique ont, à des degrés variables, subi des mutations suite à l'adoption des programmes de relance économique et l'économie nationale est de plus en plus liée à l'économie mondiale. Inévitablement, cela a eu des répercussions sur le secteur financier de la plupart des pays africains et l'on a assisté au cours des dix dernières années à un désengagement général au fur et à mesure que les mesures de libéralisation entraînaient une réorganisation des institutions financières contrôlées et exploitées par l'État. Pour combler le vide créé par la dissolution des banques et caisses de crédit agricole publiques, un vaste éventail d'organisations financières communautaires ont vu le jour au cours de la dernière décennie. Il s'agit dans la plupart des cas de petites institutions locales qui, compte tenu de leur capacité de financement limitée, ne peuvent fournir les volumes de capitaux nécessaires à la transformation économique des zones rurales en Afrique requise du fait de l'intégration de leurs activités de production à l'économie mondiale. Par conséquent, les besoins de financement assurés par les banques commerciales et par d'autres institutions financières en milieu rural augmente. Une façon de promouvoir les flux financiers est d'établir des liens entre les groupements locaux de crédit et d'épargne et les banques. Toutefois, les mécanismes qui permettront d'établir ces liens entre les institutions financières informelles et formelles sont encore à créer. La mise en place d'un cadre de politique générale approprié constitue une condition préalable évidente, tout comme celle d'un cadre juridique et réglementaire adéquat. Ce n'est que récemment que la plupart des pays d'Afrique subsaharienne ont commencé à s'attaquer au problème de l'acheminement de flux financiers adéquats vers les zones rurales et des mesures d'exécution concrètes devront être conçues, mises au point, testées et diffusées.

TROISIÈME PARTIE - JUSTIFICATION

5. À l'avenir, la modernisation de l'agriculture dans les zones rurales de l'Afrique dépendra du renforcement de la compétitivité de ces régions. Dans ce contexte, il existera un besoin permanent de financement du crédit, à la fois par des institutions formelles de crédit et par des programmes de petit ou de microcrédit. En Afrique subsaharienne, le secteur du financement rural devra pouvoir compter sur des institutions spécifiques et diverses offrant une vaste gamme de services aux différents segments de la population. Un certain nombre de problèmes liés aux services financiers ne sont pas du domaine du microfinancement et l'AFRACA possède les capacités nécessaires pour contribuer à la mise en place d'un cadre opérationnel susceptible de compléter le système de microfinancement émergent.

6. Le FIDA a forgé d'importants partenariats avec des banques agricoles en amont, qui sont membres de l'AFRACA, tout en appuyant différents systèmes de microcrédit à l'échelon communautaire dans le cadre de ses projets. Le don d'assistance technique (DAT) proposé appuiera les activités entreprises par l'AFRACA à l'échelon régional et sous-régional pour promouvoir le financement rural (cadre de politique générale et mécanismes de crédit appropriés) dans les pays participants. Ces activités sont liées aux interventions actuelles du FIDA au Lesotho et en Ouganda et constitueront le cadre de référence pour les interventions envisagées en République unie de Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe.

7. L'AFRACA sera renforcée afin d'atteindre les objectifs suivants: traduire concrètement l'intérêt que la région porte au financement rural (en dépassant le cadre limité du microfinancement); promouvoir les échanges d'information sur les meilleures pratiques de financement rural pour les institutions à la fois informelles et bancaires; établir des relations avec les institutions financières en aval; parrainer des ateliers thématiques; et faciliter le transfert des connaissances entre les pays de la région sur les solutions à apporter aux problèmes que rencontrent les petits paysans pour obtenir des prêts.



8. **Préparation du don.** Pour amorcer le processus d'appui à une approche intégrée pour toutes les activités de l'AFRACA, l'Agence allemande pour la coopération technique (GTZ) a financé en avril 1998 un atelier de planification axée sur les objectifs à Nairobi, au Kenya, auquel ont participé des représentants de trois banques centrales et d'une banque agricole de trois pays ainsi que des représentants de la GTZ, du FIDA et du Secrétariat de l'AFRACA. Cet atelier a élaboré une grille de planification du programme et défini les activités programmatiques (voir appendices II et III) qui serviront à orienter la stratégie future de l'AFRACA et l'exécution de l'assistance fournie par les bailleurs de fonds.

QUATRIÈME PARTIE - LE PROGRAMME PROPOSÉ

9. L'atelier de Nairobi a établi l'objectif général et les deux sous-objectifs de l'AFRACA et a défini cinq activités qui constitueront les moyens d'atteindre ces objectifs.

Objectif améliorer l'accès des populations rurales aux services financiers et la capacité des institutions financières à dispenser ces services, de façon durable, dans les pays membres.

Sous-objectif faire reconnaître l'AFRACA à l'échelon international en tant qu'organisation centrale en matière de financement rural pour la région.

Sous-objectif améliorer la capacité des institutions membres de l'AFRACA à mettre en oeuvre des programmes de microfinancement et de financement rural novateurs, induits par la demande, à l'intention des ruraux.

10. **Renforcement de l'AFRACA.** Le Secrétariat de l'AFRACA devra: a) entreprendre des activités de planification participative avec des représentants des organisations membres aux niveaux sous-régional et national; b) dispenser des conseils de politique générale à ses institutions membres; c) fournir des avis techniques à ses membres sur les meilleures pratiques de financement rural, leur fournir des modules didactiques et assurer leur formation; d) élaborer une stratégie de recrutement et de mobilisation des ressources financières pour accroître la pérennité des institutions; et e) élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'expansion des services bancaires décentralisés dans huit pays supplémentaires et, pour ce qui est des services financiers destinés aux femmes, dans quatre pays. Le Secrétariat sera renforcé par le biais d'une assistance technique et d'actions de formation du personnel à l'échelon local. La GTZ fournira un appui technique de longue durée pour l'exécution des activités susmentionnées. L'AFRACA continuera de financer ses propres frais administratifs.

11. **Promotion du financement rural.** Cette composante aidera les banques membres de l'AFRACA à adopter des politiques appropriées (cadre réglementaire et juridique) de financement rural et comprendra l'appui à l'élaboration des politiques, leur diffusion et les échanges entre les membres. Une assistance technique locale et internationale sera fournie pour préparer des documents de fond sur des thèmes choisis par les institutions membres de l'AFRACA, dont les conclusions seront diffusées par le biais d'ateliers régionaux, sous-régionaux et nationaux. Le programme de Coopération technique entre pays en développement (CTPD) encouragera les échanges et l'enrichissement mutuel entre les institutions africaines en matière de politiques de financement rural. La Banque d'Ouganda et la Banque de Gambie pourraient accueillir et former du personnel provenant



d'autres institutions membres qui sont en train de redéfinir leur rôle en matière de promotion du financement rural. Grâce à l'appui fourni par l'AFRACA, six pays au moins devraient d'ici à la fin du programme avoir adopté une politique favorable au financement rural fondée sur les principes du marché.

12. **Institutionnalisation des services bancaires décentralisés (SBD).** La couverture des activités SBD sera élargie à huit autres pays et la mise en place de mécanismes d'institutionnalisation des activités SBD en cours dans trois pays participants sera encouragée. Des enquêtes seront réalisées dans les pays présentant un bon potentiel pour l'implantation de services bancaires décentralisés, à la suite desquelles des plans d'exécution individuels par pays seront élaborés avec l'aide du Secrétariat de l'AFRACA. L'instauration de services bancaires décentralisés sera facilitée par une formation du personnel des institutions bancaires participantes, de membres clés des groupes d'entraide et d'autres groupements de microfinancement ainsi que par des stages de formation en cours d'emploi dans les pays où la mise en place de services bancaires décentralisés a été couronnée de succès. Des ateliers de planification et d'évaluation seront organisés afin d'établir l'efficacité de l'approche SBD et y apporter les modifications nécessaires. L'objectif sera d'accroître d'environ 20% par an la mobilisation de l'épargne par les groupes d'entraide et par d'autres mécanismes informels, tout en réduisant leurs arriérés auprès des institutions bancaires participantes.

13. **Création de réseaux internes et externes.** Le Secrétariat de l'AFRACA a préparé une documentation utile, comprenant du matériel didactique, des études et des documents spécifiques sur les services bancaires décentralisés et sur les services financiers destinés aux femmes, qui représente une mine de connaissances locales sur le financement rural et sur les problèmes de l'Afrique. Ces renseignements sont fournis sur demande, mais les institutions membres ne semblent pas être au courant de l'abondance de la documentation disponible. Dans le cadre de ses fonctions redéfinies, le Secrétariat de l'AFRACA devra mettre à la disposition de ses institutions membres des renseignements sur les institutions de formation et les consultants locaux qui ont des programmes de qualité à offrir, à la fois au personnel bancaire et aux groupes d'entraide, et devra promouvoir l'échange d'information sur les meilleures pratiques de financement rural. Afin de faciliter l'échange d'information avec ses membres en amont et d'encourager le dialogue avec les programmes fournissant des petits et des microprêts, le Secrétariat de l'AFRACA devra au cours des cinq prochaines années établir une présence sur Internet. Pour cela, il devra créer son propre site Web sur lequel il affichera des documents et l'information sur le financement rural en Afrique, et veillera à l'institutionnalisation de cette pratique chez ses membres. Il continuera toutefois de publier ses documents sur papier.

14. **Services financiers à l'intention des femmes.** Les données d'expérience acquises dans le cadre des programmes actuels de services bancaires décentralisés de l'AFRACA ont prouvé que les femmes préfèrent obtenir des prêts de leurs propres institutions locales (Burkina Faso et Ouganda). Forte de cette expérience, l'AFRACA s'est fixée pour objectif de mettre en oeuvre quatre programmes spéciaux pour les femmes d'ici à l'an 2001. Dans un premier temps, des travaux de recherche seront réalisés sur le terrain afin de: choisir les pays; organiser des séminaires nationaux afin d'examiner les problèmes que rencontreront les femmes en matière d'accès aux services financiers; renforcer les organisations locales de femmes; et organiser des programmes d'échange entre les pays où les activités en cours sont couronnées de succès et les interventions naissantes.

CINQUIÈME PARTIE - DISPOSITIFS D'EXÉCUTION

15. **Exécution du don.** Toutes les composantes du programme seront exécutées par le Secrétariat de l'AFRACA, sous la direction générale du Comité exécutif et de l'Assemblée générale. La GTZ fournira une assistance technique de longue durée à titre d'appui technique à toute la gamme des activités entreprises par l'AFRACA ainsi que des conseils au personnel spécialisé du Secrétariat pour



l'exécution des tâches qui lui seront confiées. Une assistance technique sera également fournie dans le cadre du financement du FIDA pour mener à bien certaines tâches dans les domaines de l'appui à l'élaboration des politiques, de la constitution de réseaux et de l'élaboration de stratégies de recrutement.

16. **Coûts et financement.** Le coût total du programme a été estimé à 2,53 millions de USD étalés sur une période d'exécution de cinq ans. Le programme sera financé au moyen d'un don du FIDA de 1,2 million de USD (48%) et d'un don de la GTZ d'environ 726 000 USD (29%), l'AFRACA assurant le solde sur ses propres ressources. L'appui de la GTZ comprendra 61 mois d'assistance technique, qui n'ont pas été incorporés au coût du programme puisqu'ils seront financés directement. La contribution des institutions membres de l'AFRACA aux activités n'a pas été prise en compte dans le calcul des coûts, puisque la plupart des ateliers seront organisés aux frais des institutions membres. Les coûts du projet par activité, par source de financement et par type de dépenses sont indiqués à l'appendice IV.

17. **Passation des marchés et décaissements.** La passation des marchés se fera conformément aux procédures actuelles de l'AFRACA. Les décaissements au profit de l'AFRACA seront nets des fonds, estimés à 270 000 USD, que le FIDA retiendra pour le recrutement du personnel d'assistance technique international. Suite à la signature de l'accord de don entre le FIDA et l'AFRACA et à la soumission d'un programme de travail biennal, un montant de 500 000 USD sera déposé sur le compte AFRACA/FIDA. Un montant maximum de 150 000 USD pourra être prélevé sur cette somme pour être déposé sur un compte séparé à titre de capitaux de démarrage pour un fonds qui sera créé par l'AFRACA dans des conditions acceptables pour le FIDA. Par la suite, le FIDA débloquera les fonds sur une base annuelle, sur présentation du programme de travail de l'année suivante et d'un état des dépenses pour les coûts encourus au cours de l'année précédente.

18. **Programme de travail et budget annuel et établissement des rapports.** Les activités du programme seront exécutées sur la base d'un programme de travail et de budget biennal à horizon mobile (correspondant à la fréquence des réunions du Comité exécutif et de l'Assemblée générale). Le Secrétariat préparera un programme de travail et budget annuel consolidé s'appuyant sur les documents de planification élaborés au cours de l'atelier de Nairobi susmentionné, lequel sera présenté à la GTZ et au FIDA chaque année pour approbation. Le Secrétariat de l'AFRACA remettra au FIDA et à la GTZ des rapports annuels sur l'état d'avancement du programme de travail.

19. **Comptabilité et vérification des comptes.** L'AFRACA tient des comptes séparés pour le contrôle de ses dépenses par source de fonds, et cette pratique sera maintenue. À la fin de l'exercice financier (31 décembre), l'AFRACA fera vérifier ses comptes. Ceux-ci seront présentés au Comité exécutif et à l'Assemblée générale pour être ensuite transmis aux donateurs, y compris au FIDA. L'AFRACA financera la vérification des comptes.

SIXIÈME PARTIE - AVANTAGES PRÉVUS

20. À la fin de la période du programme, le renforcement de l'AFRACA devrait être suffisant pour que l'organisation puisse mener des activités dans le domaine du financement rural. L'épargne mobilisée dans le cadre du programme de services financiers décentralisés devrait avoir augmenté d'environ 20% par an et la proportion des arriérés devrait avoir diminué. Onze pays environ devraient avoir des services financiers décentralisés d'ici à l'an 2001. Toutes les institutions membres devraient avoir lancé des programmes de financement rural fondés sur les principes du marché. L'AFRACA devrait également être devenue une institution durable grâce à une augmentation modeste du nombre de ses membres et à la mobilisation de fonds supplémentaires provenant de sources variées.



SEPTIÈME PARTIE - RECOMMANDATION

21. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le don d'assistance technique proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: Que, dans le but de financer en partie le renforcement du mécanisme d'octroi de capitaux d'investissement aux ruraux pauvres en Afrique subsaharienne pour cinq ans, le Fonds accordera un don d'un montant ne dépassant pas un million deux cent mille dollars des États-Unis (1 200 000 USD) à l'Association régionale du crédit agricole pour l'Afrique (AFRACA) selon des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président
Fawzi H. Al-Sultan



AFRACA AND ITS MEMBER INSTITUTIONS

1. The mandate of AFRACA is to: (a) foster cooperation among government and financial institutions in the field of agricultural credit and banking; (b) improve the financial planning and management for rural financial development; and (c) maintain relationships with international organizations and donor agencies as a link between these organizations and AFRACA members. Membership in AFRACA is open to central banks and formal financial institutions; and associate membership is open to informal financial sector operators. A membership subscription of USD 3 000 per annum is paid by formal financial institutions; and associate members pay a subscription of USD 1 500 per year. Income from membership fees has ranged from about USD 90 000 to USD 120 000 over the past four years (1995-1998 inclusive).

2. **Structure and operations.** The member institutions of AFRACA meet every two-to-three years at their General Assembly. The first General Assembly establishing AFRACA was held in 1977. During the General Assembly, an Executive Committee, composed of representatives from each of the five sub-regional areas, is elected. The Executive Committee is responsible for the supervision and monitoring of all activities carried out by the Secretariat. A small Secretariat is located in Nairobi and staffed by a Secretary-General, a secretary, accountant and driver. Only individuals employed by members institutions may be considered for the position of Secretary-General, and the person selected is nominated for a two-year term, renewable twice (for a potential period of service of six years).

22. Membership has stabilized at around 30 members; six new members have joined in the past three years, and contacts have already been established with about five other potential members (a list of members follows). The current membership represents a core of institutions which have already undergone restructuring and are strongly committed to supporting AFRACA, which has three main areas of operations: facilitating the provision of training by providing information on relevant courses in both Africa and Europe, and training the staff of member institutions; supporting rural financial development through special studies; and promoting exchanges of rural finance information among African countries. The LB programme, which is mainly supported by GTZ and is one of AFRACA's most successful activities, links up informal sector financial operators with agricultural credit institutions and/or commercial banks. Thanks to AFRACA's activities, the formal financial institutions feel more assured that the credit they provide to entrepreneurs and farmers in rural areas will be repaid, and borrowers are helped to gain access to funds that they might not otherwise have been able to obtain.

23. **Lessons learned.** IFAD and GTZ have both undertaken reviews of their past assistance to AFRACA and have concluded that the Association has helped members to reorient their approach to reaching the rural poor. AFRACA's execution of planned activities has been satisfactory, but its own and donor-financed activities have been compartmentalized. The LB programme has been implemented successfully in two countries with GTZ support, and AFRACA has extended the programme to other countries. LB is easily understood and well-received by participating member institutions. The sustainability of AFRACA as an institution, and of the activities it has initiated and supported, will be reinforced by a strategic vision for the future and a consolidated approach for all activities regardless of the source of funding.



APPENDIX I

AFRACA MEMBER INSTITUTIONS

COUNTRY	INSTITUTION
Burkina Faso	Caisse nationale de crédit agricole (CNCA)
Cameroon	Nationale cooperative d'épargne de crédit rural
Congo (Kinshasa)	Crédit rural du Congo
Gambia, The	Central Bank of The Gambia
Ghana	Bank of Ghana Agricultural Bank, Ghana National Investment Bank Ghana Cooperative Bank
Kenya	Agricultural Finance Corporation Cooperative Bank of Kenya
Lesotho	Central Bank of Lesotho
Mali	Banque national de développement agricole (BNDA)
Nigeria	First Bank of Nigeria Central Bank of Nigeria Afribank Nigeria Nigeria Agricultural and Cooperative Bank National Board for Community Bank Family Economic Advancement Programme (FEAP) Bank of the North Union Bank of Nigeria PLC
Senegal	Caisse nationale de crédit agricole (CNCA)
Sierra Leone	Bank of Sierra Leone
South Africa	Agricultural Bank of North West Province
Tanzania, United Republic of	Cooperative and Rural Development Bank
Tunisia	Banque nationale agricole
Uganda	Bank of Uganda Uganda Cooperative Bank Uganda Commercial Bank Uganda Development Bank Uganda Women's Finance Trust Limited (Associate Member)
Zimbabwe	Agricultural Finance Corporation
France	Caisse nationale de crédit agricole (CNCA) (Associate Member)

PROGRAMME PLANNING MATRIX (PPM)

Project title: Linking Banks with Self-Help Groups by Member Institutions
Country: Nigeria, Uganda, Zimbabwe
Project no.: 91.2157.5-031.00

Estimated project period:
Prepared on:

August 1998 to July 2001

gtz

The German Agency for
 Technical Cooperation (GTZ)

Summary of objectives/activities	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Overall goal: Ability of the rural population to access, and financial institutions to provide, financial services in a sustainable manner is improved in member countries			Enabling macroeconomic environment exists
Project purpose: 5-years: AFRACA is internationally recognized as a leading regional apex organization in rural finance 3-years: AFRACA member institutions implementing innovative and demand-oriented rural/microfinance programmes for the rural population	At least 11 countries practising linkage banking by Year 3 At least six countries will have a conducive rural finance policy in place by 08/2001	M&E system Rural finance policy documents	Appropriate conditions exist in the financial sector
Results / Outputs: 1. AFRACA's technical capacity to provide services is strengthened 2. Effective rural finance policy in member countries is encouraged 3. Linkage Banking approach is diversified, tested, institutionalized and replicated 4. Effective internal/external networking is established 5. Ability of rural women to access financial services is enhanced 6. Improved planning, coordination, monitoring and evaluation is achieved 7. The institutional sustainability of AFRACA is assured	1. Amount of savings mobilized related to LB increases by 20% annually 1. The arrears ratio at FI level for LB Programmes: Year 1 ≤ 15% Year 2 ≤ 10% Year 3 ≤ 5% 1. EDP-based information system on training facilities and courses and experts is established by end of Year 1 and continually updated 2. All member institutions in countries have launched rural finance programmes based on market-oriented principles by 2001 3. 11 countries practising LB by 6/2001 4. Monthly dissemination of AFRACA news 5. Four women's programmes being implemented 6. Introduction of LB in the new countries is preceded by a documented plan 7. AFRACA is able to continue promoting its programmes at the end of this phase 7. AFRACA increases membership by nine and donors by three at the end of third year	LB returns LB returns AFRACA Secretariat's database Institutional reports LB returns Dispatch records AFRACA Secretariat's records Planning document AFRACA Secretariat's reports Payment fees records Letters of commitment	2. Member countries committed to implement effective rural financial policies 3. Pilot project is viable for replication in all member countries 4. Members have means of accessing website
Activities:	Specification of inputs:		



MATRIX OF ACTIVITIES TO BE UNDERTAKEN BY AFRACA

Outputs	1. AFRACA'S technical capacity to provide services is strengthened	2. Effective rural finance policy in member countries is encouraged	3. Linkage Banking approach is diversified, tested, institutionalized and replicated	4. Effective internal/ external networking is established	5. Ability of rural women to access financial services is enhanced	6. Improved planning, coordination , monitoring and evaluation is achieved	7. The institutional sustainability of AFRACA is assured.
Activities	1.1 Make training modules available for member institutions and other actors	2.1 Set up a policy advisor group	3.1 Identify countries and institutions through workshops and seminars held by AFRACA Secretariat and lead member institutions	4.1 Prepare information strategy document	5.1 Collect existing informal work and documentation in AFRACA Secretariat on women's credit activities.	6.1 Implement existing monitoring and evaluation procedures for linkage banking programmes	7.1 Embark on membership drive 7.1.1 Draw up a membership drive strategy document
	1.2 Provide a consultancy reference list, for example, field workers	2.2 Establish dialogue with other RACA on rural finance policy	3.2 Survey to determine viability of linkage banking and its marketability in non-participating member countries	4.2 Continue production of newsletters	5.2 Initiate, organize and coordinate seminars/ workshops on various aspects of women's access to financial services	6.2 Undertake participatory planning procedures for AFRACA's activities and for national programme	7.2 AFRACA embarks on membership drive
	1.3 Identify training institutions and programmes	2.3 Make policy discussion papers on rural financing available	3.3 Evaluate impact and ways in which performance may be enhanced in practising countries	4.3 Dissemination of research findings	5.3 Two field research activities, one each in francophone and anglophone Africa, to be determined in consultation with members.	6.3 Design self-evaluation procedures	7.3 Prepare suitable documents to access additional donor funding
	1.4 Set up a pool of experts (consultants, trainers' facilities)	2.4 Conduct workshops seminars for policy makers (e.g., on regulatory framework, women's access to credit...)	3.4 Workshops and dialogue with policy makers for institutionalization of linkage banking	4.4 Establish website for posting AFRACA and member institutions' information, plus email	5.4 Follow up on strengthening specific women's organizations for the provision of financial services	6.4 Coordinate activities	7.4 Introduce performance-oriented self-management to improve service delivery
	1.5 Arrange exposure training programmes under TCDC		3.5 Prepare implementation strategy and guidelines for implementing institutions	4.5 Regular reports to AFRACA Secretariat on member country activities and response from AFRACA Secretariat	5.5 Exchange visits between countries with ongoing successful programmes and newly-emerging programmes	6.5 Establish regular contact with member institutions and with key national representatives.	7.5 Undertake annual consolidated task-oriented budgetary planning, while continuing current separate accounting practices
	1.6 Hire a technical advisor to AFRACA Secretariat			4.6 Seminars and workshops			
	1.7 Prepare guidelines for SHG / IFI development						



**PROGRAMME COSTS****Table 1: Summary Programme Costs
(USD)**

Component	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	Total
AFRACA operations	128 250	108 250	128 250	108 250	128 250	601 250
Strengthening AFRACA	126 560	138 560	151 560	52 100	62 100	530 880
Promoting rural finance	102 000	163 000	189 000	124 000	89 000	667 000
Institutionalizing linkage banking	108 000	132 500	122 500	22 500	22 500	408 000
Internal/external networking	31 000	41 000	31 000	10 000	10 000	123 000
Women's financial services	0	54 000	58 750	41 500	45 000	199 250
Total	495 810	637 310	681 060	358 350	356 850	2 529 380

**Table 2: Programme Costs by Financier
(USD)**

Component	AFRACA	GTZ*	IFAD	Total
AFRACA operations	601 250	0	0	601 250
Strengthening AFRACA	0	242 880	288 000	530 880
Promoting rural finance	0	94 000	573 000	667 000
Institutionalizing Linkage Banking	0	363 000	45 000	408 000
Internal/external networking	0	0	123 000	123 000
Women's financial services	0	26 000	173 250	199 250
Total	601 250	725 880	1 202 250	2 529 380
<i>Percentage share</i>	24%	29%	48%	100%

*not including 61 months of TA

Table 3: Programme Costs, Category of Expenditure by Financier

Category	AFRACA	GTZ	IFAD	Grand Total
Equipment	0	45 000	53 000	98 000
O&M	306 250	60 000	102 000	468 250
Salaries	295 000	0	0	295 000
Training	0	255 000	133 500	388 500
Travel	0	58 000	204 750	262 750
Workshop	0	116 000	319 000	435 000
Int'l TA	0	0	270 000	270 000
Local TA	0	191 880	120 000	311 880
Grand Total	601 250	725 880	1 202 250	2 529 380