



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Junta Ejecutiva - 68º período de sesiones**  
Roma, 8 y 9 de diciembre de 1999

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE**

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

**REPÚBLICA DEL CAMERÚN**

PARA EL

**PROYECTO DE APOYO AL PROGRAMA NACIONAL DE MICROFINANCIACIÓN**



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>EQUIVALENCIAS MONETARIAS</b>	iii
<b>PESOS Y MEDIDAS</b>	iii
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	iii
<b>MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO</b>	iv
<b>RESUMEN DEL PRÉSTAMO</b>	v
<b>SINOPSIS DEL PROYECTO</b>	vi
<b>PARTE I - LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA</b>	<b>1</b>
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Política del Camerún para la erradicación de la pobreza	2
C. Actividades pertinentes de otros donantes importantes	3
D. Intervenciones anteriores del FIDA y enseñanzas extraídas	3
E. Estrategia del FIDA en el Camerún	4
<b>PARTE II - EL PROYECTO</b>	<b>5</b>
A. Zona del proyecto y grupo-objetivo	5
B. Objetivos y alcance	6
C. Componentes	7
D. Costos y financiación	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	11
F. Organización y administración	12
G. Justificación económica	12
H. Riesgos	13
I. Impacto ambiental	13
J. Características innovadoras	14
<b>PARTE III - INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS</b>	<b>14</b>
<b>PARTE IV - RECOMENDACIÓN</b>	<b>14</b>
 <b>ANEXO</b>	
 <b>RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS     EN EL CONTRATO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO</b>	 <b>15</b>

## APÉNDICES

	PÁGINA
<b>I. COUNTRY DATA</b> (DATOS SOBRE EL PAÍS)	<b>1</b>
<b>II. PREVIOUS IFAD LOANS IN CAMEROON</b> (PRÉSTAMOS ANTERIORES DEL FIDA AL CAMERÚN)	<b>2</b>
<b>III. EXPENDITURE ACCOUNTS BY COMPONENTS</b> (CUENTAS DE GASTOS POR COMPONENTES)	<b>3</b>
<b>IV. LOGICAL FRAMEWORK</b> (MARCO LÓGICO)	<b>4</b>
<b>V. MONITORING INDICATORS</b> (ÍNDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO)	<b>8</b>
<b>VI. ORGANISATION DU PROJET ET AGENCES D'EXÉCUTION</b> (ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO Y ORGANISMOS DE EJECUCIÓN)	<b>9</b>
<b>VII. ORGANIZATIONAL CHART</b> (ORGANIGRAMA)	<b>12</b>

## EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Franco CFA BEAC (XAF)
USD 1,00	=	XAF 620
XAF 1,00	=	USD 0,00016

## PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 tonelada (t)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m <sup>2</sup> )	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

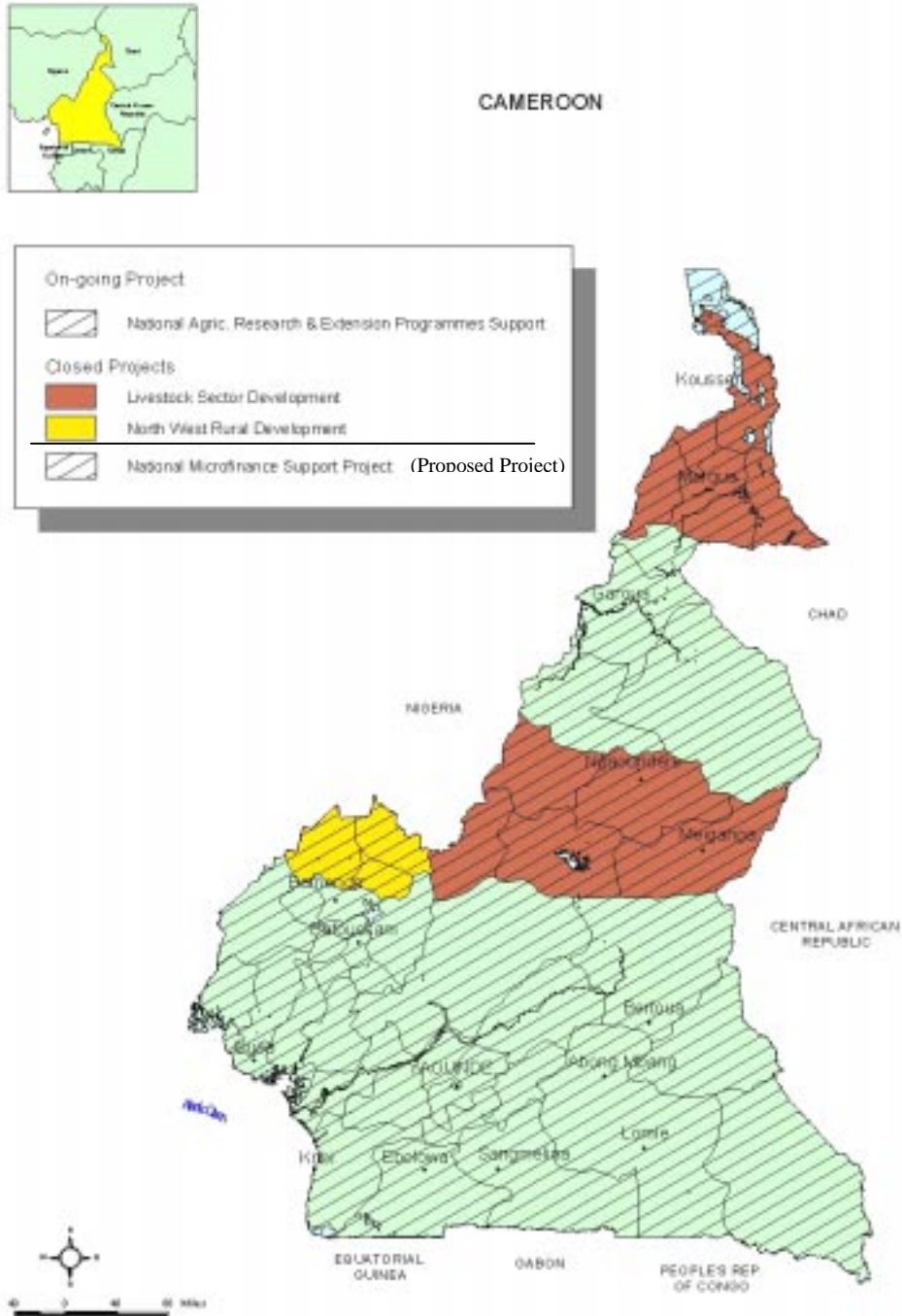
BERDSO	Sociedad de Beneficencia para la Educación Comunitaria y el Desarrollo Rural
CNAFEM	Centro Nacional de Asesoramiento y Formación Empresarial de la Mujer
CNM	Comité Nacional de Microfinanciación
COBAC	Comisión Bancaria de los Estados Centrafricanos
COOPEC	<i>Coopératives d'épargne et de crédit</i> (Cooperativas de ahorro y crédito)
DG	Declaración de gastos
FFIC	Fondo Fiduciario de Inversiones Comunitarias
FMI	Fondo Monetario Internacional
FONADER	Fondo Nacional de Desarrollo Rural
IMF	Instituciones de microfinanciación
ONG	Organizaciones no gubernamentales
OSP	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SOE	Servicio de Operaciones Especiales
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto

## GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL CAMERÚN

### Ejercicio fiscal

1° julio - 30 junio

## MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO



**Fuente:** FIDA.

*Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la delimitación de las fronteras o límites que figuran en él, ni acerca de las autoridades competentes.*

## REPÚBLICA DEL CAMERÚN

### PROYECTO DE APOYO AL PROGRAMA NACIONAL DE MICROFINANCIACIÓN

#### RESUMEN DEL PRÉSTAMO

<b>INSTITUCIÓN INICIADORA:</b>	FIDA
<b>PRESTATARIO:</b>	La República del Camerún
<b>ORGANISMO DE EJECUCIÓN:</b>	Ministerio de Economía y Hacienda
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	USD 13,54 millones
<b>CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	DEG 8,05 millones (equivalentes a USD 11,05 millones, aproximadamente)
<b>CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual.
<b>COFINANCIADORES:</b>	Ninguno
<b>CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:</b>	USD 2,00 millones
<b>CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:</b>	USD 0,49 millones
<b>INSTITUCIÓN EVALUADORA:</b>	FIDA
<b>INSTITUCIÓN COOPERANTE:</b>	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSP)

## SINOPSIS DEL PROYECTO

**¿Quiénes son los pobres?** El período de crisis económica en el Camerún entre 1985 y 1993 se caracterizó por un empobrecimiento rápido y generalizado de la población. Pese a la falta de datos precisos, las encuestas realizadas a principios de los años ochenta y mediados de los noventa han confirmado que la gran mayoría de los pobres - en su mayor parte mujeres - viven en zonas rurales. Entre las características de la pobreza figuran unos ingresos bajos y el escaso acceso a la infraestructura socioeconómica y a los servicios sociales, técnicos y financieros. Esto merma a su vez la capacidad de los pobres para responder a las señales del mercado en una economía cada vez más liberalizada.

**¿Por qué son pobres?** Para los estratos pobres de la población rural, incluidos los pequeños agricultores y los microempresarios, se determinó que la imposibilidad de acceder a los servicios financieros, así como la falta de infraestructura rural y de acceso a los servicios técnicos, dificultaban la intensificación de las actividades económicas, la inversión en la agricultura y en la gestión de los recursos y la mejora de los niveles de vida. Dado que el sector financiero fue probablemente el más afectado por la crisis económica, las instituciones financieras informales han seguido siendo la fuente de fondos preferida, cuando no la única accesible, para unos agentes económicos que operan sobre todo en pequeña escala. Las instituciones de microfinanciación atienden a una clientela que de otro modo no tendría acceso a los servicios financieros. Una amplia y creciente gama de servicios prestados por empresarios innovadores ha satisfecho una demanda igualmente creciente y diversificada de servicios financieros. Sin embargo, lo que en los años noventa se conoció como la "legislación de la libertad" (basada en la libertad de asociación), en combinación con unas medidas drásticas de reestructuración del sector bancario formal, ha dado lugar a una proliferación de instituciones de microfinanciación inviables, que representan un riesgo permanente para el dinero de los pequeños depositarios. Al propio tiempo, los hogares pobres en zonas aisladas o en regiones económicamente desfavorecidas han quedado fuera de la actual red de cobertura, debido a la falta de un marco político y reglamentario adecuado y de oportunidades para generar ingresos y movilizar el ahorro.

**¿Qué hará en su favor el proyecto propuesto?** Como parte de una cartera de proyectos amplia y renovada en apoyo de las estrategias de desarrollo rural del Gobierno del Camerún, el proyecto propuesto contribuirá a crear una sólida base para el sector de la microfinanciación mediante la consolidación de un marco normativo nacional favorable para la preservación del dinero de los pequeños depositarios, la creación de capacidad de las organizaciones centrales para prestar servicios, la expansión del ámbito de acción de la red de microfinanciación para que llegue a las poblaciones rurales pobres y marginadas y el apoyo al desarrollo de sistemas innovadores de financiación rural. Entre las actividades previstas figurarán el apoyo institucional y la expansión y diversificación de la red. El proyecto contribuirá considerablemente a mejorar la situación de la mujer, que domina el sector informal, que se financia fundamentalmente por medio de las entidades de microcrédito. Una importante proporción de los miembros de las redes principales son mujeres, y muchas instituciones financieras informales están compuestamente íntegramente por mujeres. Los planes de expansión de esos sistemas beneficiarán directamente a las mujeres. El aumento de los ingresos resultante de unos niveles mayores de intermediación financiera producirá probablemente una mejora de la nutrición y de la seguridad alimentaria de las familias. Por último, se prestará especial atención al establecimiento o fomento de vinculaciones entre el sector de la microfinanciación y la producción de cultivos alimentarios, dominada por las mujeres, mediante el desarrollo de vínculos entre la elaboración de productos agrícolas y el mercado, en el marco de otros proyectos financiados por el FIDA en el Camerún.





**¿Cómo participarán los beneficiarios en el proyecto?** Este proceso altamente participativo requiere la celebración de talleres por las partes directamente interesadas en cada fase de desarrollo del proyecto, con objeto de que los beneficiarios sientan el proyecto como algo suyo. Los integrantes del grupo-objetivo del FIDA participarán como miembros y clientes de los sistemas financieros descentralizados con un ámbito de acción mayor. Las redes de microfinanciación, por su parte, serán miembros estatutarios del Comité Nacional de Microfinanciación que se creará como parte del proyecto, para que sirva de órgano consultivo sobre una amplia gama de asuntos relacionados con el desarrollo sostenible del sector de la microfinanciación en el Camerún. Por último, se tomarán las disposiciones necesarias para que la planificación y el seguimiento y la evaluación sean participativos.



**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA**  
**A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA**  
**REPÚBLICA DEL CAMERÚN**  
**PARA EL**  
**PROYECTO DE APOYO AL PROGRAMA NACIONAL DE MICROFINANCIACIÓN**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República del Camerún, por la cantidad de DEG 8,05 millones (equivalentes a USD 11,05 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Proyecto de Apoyo al Programa Nacional de Microfinanciación. El préstamo tendrá un plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, y será administrado por la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSP) en calidad de institución cooperante del FIDA.

**PARTE I - LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y**  
**LA ESTRATEGIA DEL FIDA<sup>1</sup>**

**A. La economía y el sector agrícola**

1. El Camerún tiene una economía potencialmente próspera y diversificada centrada en los productos básicos, pero ha padecido una de las peores recesiones económicas del África subsahariana desde los años ochenta. Desde finales de los años setenta hasta mediados de los ochenta, el producto interior bruto (PIB) anual en cifras reales creció más del 7%. En 1986, el franco CFA se sobrevaloró excesivamente en términos reales, el mercado mundial del petróleo sufrió duros reveses y los mercados de exportación de otros productos básicos del Camerún - cacao, café y algodón - se redujeron. En el período 1986-1988, el PIB en términos reales disminuyó drásticamente, a un ritmo del 5,8% anual, provocando un descenso acumulativo de la renta per cápita real del orden del 11%.

2. Desde la devaluación de enero de 1994, el Gobierno ha llevado a cabo un serio esfuerzo para corregir los desequilibrios fiscales, acelerando al mismo tiempo la liberalización económica. El comercio ha sido completamente liberalizado y un ambicioso programa de privatización está en curso de ejecución. El gasto público no asociado a la deuda se ha reducido drásticamente, pasándose de un déficit presupuestario primario a un superávit en muy breve tiempo.

3. La población del Camerún (14,7 millones de habitantes) es una de las más diversas y complejas de África desde el punto de vista étnico, lingüístico y cultural: existen unos 200 grupos étnicos diferentes, cada uno de los cuales con su propio idioma, sus costumbres y su estructura social. La agricultura (incluidas las actividades forestales y la pesca) representa alrededor del 25% del PIB del país (USD 615 per cápita). El sector agropecuario constituye una fuente directa de medios de subsistencia para aproximadamente la mitad de todas las familias camerunesas y satisface casi el 100% de las necesidades de alimentos de la nación.

---

<sup>1</sup> Para más información, véase el apéndice I.

4. El sector financiero fue quizás el más afectado por la crisis económica. En el contexto del ajuste estructural fue reestructurado dos veces. En ese proceso unos diez bancos comerciales fueron liquidados, lo que provocó grandes pérdidas de depósitos de sus clientes. Los pocos bancos que subsistieron son ahora solventes y viables técnicamente, pero la consecuencia ha sido una pérdida de confianza del público en los bancos. Además, varias instituciones no bancarias (que prestan servicios a la agricultura y las microempresas rurales) pasaron graves apuros.

5. Las instituciones de microfinanciación (IMF) han seguido siendo por lo tanto la fuente de fondos predilecta, cuando no la única accesible, de los agentes económicos pequeños y medianos. El Gobierno del Camerún ha optado por apoyar el desarrollo de las IMF como componente clave del programa encaminado a restaurar el crecimiento del país. El marco normativo de apoyo a este programa y la estrategia a seguir han tomado forma recientemente. Con la ayuda del FIDA, un grupo de trabajo nacional elaboró un Documento de política nacional de microfinanciación (“*Lettre de politique*”), que fue respaldado en un taller celebrado en julio de 1999. El taller, al que asistieron las principales partes interesadas, nacionales e internacionales, en la microfinanciación, llegó a un consenso sobre los principios siguientes:

- a) Es necesario elaborar, promulgar y aplicar una legislación y reglamentación que propicie la diversidad y creatividad en las actividades de microfinanciación, creando al mismo tiempo las salvaguardias necesarias para proteger el dinero de los pequeños depositarios.
- b) A la espera de que concluya el proceso legislativo, son necesarias medidas de transición para impedir que las instituciones de microfinanciación abusen del vacío reglamentario.
- c) Debería crearse un sistema apropiado de incentivos para promover las buenas prácticas de gestión y una supervisión eficiente en la red.
- d) Debería crearse un foro permanente y con amplia representación en forma de Comité Nacional de Microfinanciación; este Comité congregaría a las partes interesadas fundamentales (inclusive representantes del Gobierno, así como redes de microfinanciación y asociaciones profesionales) para celebrar consultas regulares sobre asuntos de interés común.
- e) Deberían adaptarse las estrategias de asistencia a nivel regional, para tener en cuenta la especificidad sociocultural.
- f) Debería prestarse especial atención a los estratos más desfavorecidos de la población, que en la actualidad tienen poco o ningún acceso a los servicios financieros.
- g) Se prevé también un refuerzo de la supervisión por parte de las autoridades monetarias, con adaptaciones para ajustarse a las características específicas de las diferentes IMF.

### **B. Política del Camerún para la erradicación de la pobreza**

6. Desde que el Camerún salió de un decenio de recesión pronunciada para reemprender, si bien lentamente, la vía del crecimiento, la preocupación inmediata del Gobierno ha sido consolidar las tendencias positivas de los últimos años para lograr un desarrollo duradero. Entre los objetivos de política que deben cumplirse para alcanzar esta meta se cuentan la promoción de un sector privado fuerte, incluidos los operadores en pequeña escala, la atención a las necesidades y demandas de la población, la reducción de la pobreza rural, la seguridad alimentaria, la promoción de exportaciones no tradicionales y el fomento de prácticas de producción económicamente viables y ecológicamente sostenibles. Para lograr estos objetivos, el Gobierno ha emprendido amplias reformas, incluida la liberalización plena del mercado de insumos y productos agrícolas, la privatización de empresas estatales, el apoyo a las nuevas empresas privadas, la unificación de los mecanismos de investigación agraria y ganadera y la reactivación de las actividades de investigación.

7. La Estrategia Económica y Social de Mediano Plazo adoptada por el Gobierno en agosto de 1997 atribuye una importancia especial a la lucha contra la pobreza, teniendo en cuenta las recomendaciones de un informe de 1995 del Banco Mundial. El texto oficial de la estrategia nacional de reducción de la pobreza, ultimado en 1998 y publicado en enero de 1999, consta, por una parte, de un conjunto de reformas políticas y programas de acción social y, por otra, del fomento de los recursos humanos necesarios para su aplicación. La prioridad normativa consiste en:

- a) el apoyo a la reforma económica y un crecimiento acelerado, sobre la base de los beneficios potenciales de la devaluación y una utilización intensiva de la mano de obra, con un sesgo favorable a los pobres;
- b) la reasignación de una mayor proporción de los recursos públicos a la satisfacción de necesidades sociales y económicas básicas, dando voz a los pobres mediante el fortalecimiento de la iniciativa y participación local;
- c) el desarrollo de los recursos humanos y la distribución eficiente de la mano de obra; y
- d) iniciativas específicas destinadas a las mujeres, los pobres y los grupos y regiones vulnerables estructuralmente.

### **C. Actividades pertinentes de otros donantes importantes**

8. El Fondo Monetario Internacional (FMI) patrocinó el *Programa sobre los aspectos sociales del ajuste*, creado en 1990, y el *Programa social de emergencia*, iniciado en 1994, centrados en la atención sanitaria primaria y los servicios educativos para el mundo rural, así como en el suministro de agua y el saneamiento en zonas urbanas. El Proyecto de Seguridad Alimentaria del Banco Mundial supone la creación de un sistema de alerta rápida en materia de seguridad alimentaria; el control de las plagas de langostas mediante la pulverización aérea; la educación experimental sobre nutrición; la construcción de infraestructuras para los mercados rurales; y el establecimiento de un fondo de crédito para la infraestructura comunitaria y las actividades generadoras de ingresos no agrícolas.

9. El Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) evaluaron recientemente un proyecto para la reducción de la pobreza e iniciativas en favor de las mujeres en el extremo norte por valor de ECU 16,7 millones. Este proyecto tiene componentes para el establecimiento de una unidad de seguimiento de la pobreza y un fondo para financiar actividades económicas mediante un fondo destinado al microcrédito y la expansión de los sistemas financieros descentralizados existentes. Entre los demás componentes figuran la infraestructura rural, la promoción de las microempresas y medios para ahorrar trabajo a las mujeres rurales, así como el fortalecimiento de las instituciones asociadas (organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG)).

10. Las intervenciones previstas o en curso de ejecución de los donantes bilaterales (incluidos, entre otros, Alemania, el Canadá, Francia y el Reino Unido) reflejan también una preocupación implícita o explícita por la reducción de la pobreza. Las prioridades estratégicas de estas intervenciones están relacionadas con diversas actividades, entre ellas la microfinanciación y la ordenación de los recursos naturales.

### **D. Intervenciones anteriores del FIDA y enseñanzas extraídas**

11. En los años ochenta, el FIDA financió varios proyectos en determinadas zonas geográficas del Camerún, relacionados con la ordenación de los recursos naturales, el desarrollo de los productos básicos, los servicios financieros rurales y el desarrollo comunitario. A mediados de 1991, las intervenciones del FIDA se suspendieron a causa de demoras en el reembolso de los préstamos. A mediados de 1995 se llegó a un acuerdo sobre el pago progresivo de los atrasos, que el Gobierno ha cumplido hasta la fecha con regularidad, abriendo así el camino a una nueva cartera de préstamos del FIDA.

12. El Proyecto de Desarrollo Rural de la Provincia del Noroeste, financiado por el FIDA y ahora cerrado, contenía un componente relativo al crédito. Se creó un mecanismo viable para la concesión de préstamos a los pequeños agricultores y, en sus primeros años, se creyó haber resuelto, o demostrado la viabilidad de resolver, los principales problemas que plantea la administración de pequeños préstamos agrícolas en lo que respecta a los costos administrativos, las garantías estándar y las tasas de recuperación de préstamos. Sin embargo, el mecanismo fracasó cuando la caída de los precios de los productos básicos y los errores de gestión condujeron a la liquidación de la junta de comercialización y del Fondo Nacional de Desarrollo Rural (FONADER). Se llegó a la conclusión de que los sistemas de crédito sostenibles no debían depender de instituciones estatales creadas con ese fin.

13. Otras enseñanzas extraídas del proyecto muestran que los diseños multisectoriales eran demasiado complejos. Los proyectos con un solo punto de acceso institucional y que cubren un solo subsector tienen más probabilidades de éxito. Además, la participación del sector público tiene que mantenerse al nivel mínimo absolutamente necesario, mientras que debe potenciarse el papel del sector privado y de las ONG. Estudios recientes de la Oficina de Evaluación y Estudios sobre la experiencia del FIDA en materia de crédito rural y microfinanciación han puesto de relieve la necesidad de un planteamiento a largo plazo del desarrollo de las IMF, a fin de lograr su equilibrio financiero en condiciones locales adaptadas, por lo general más allá de la duración normal de un proyecto.

### **E. Estrategia del FIDA en el Camerún**

14. A principios de 1998 se elaboró un documento sobre oportunidades y estrategias nacionales como marco para la reactivación de la intervención del FIDA en el Camerún tras la anulación de la suspensión del préstamo. En este contexto, y ante las políticas de liberalización del Gobierno, la prioridad estratégica de la intervención del FIDA consiste en contribuir a la creación de las condiciones propicias necesarias en términos institucionales, técnicos y logísticos para que los usuarios de recursos en pequeña escala respondan eficazmente a las señales del mercado. Más concretamente, para superar las restricciones relacionadas con la transferencia de tecnología, el acceso a los servicios financieros rurales y la infraestructura socioeconómica, se presta especial atención al fortalecimiento de las instituciones que conceden ayuda técnica para la ordenación de los recursos naturales, las microempresas y microfinanzas rurales, la elaboración de productos agrícolas y la expansión del mercado. Al propio tiempo, las intervenciones tendrán por objeto la promoción de asociaciones sostenibles entre los servicios gubernamentales, el sector privado y la sociedad civil.

15. La aplicación de las reformas ya emprendidas debe contar con el apoyo firme de nuevos programas de inversión. Sin embargo, subsisten complejidades institucionales y la tentación de componendas políticas en el contexto del proceso de democratización que pueden dar lugar a una asignación ineficiente de los recursos por el Gobierno. De ahí la necesidad de someter a atenta observación el proceso de reforma del sector público y los exámenes del gasto público, en el contexto de un diálogo político con el Gobierno para confirmar que cumplirá sus promesas de reforma.

16. La participación actual y futura del FIDA a corto y mediano plazo, tal como se prevé en el documento sobre oportunidades y estrategias nacionales, consistirá en el apoyo a la investigación y extensión agrícolas, la consolidación y el desarrollo del sector de la microfinanciación, el desarrollo comunitario y la infraestructura rural, así como la pequeña empresa rural.

17. La capacidad del país para absorber el préstamo propuesto dependerá de varios factores: los progresos realizados en la ejecución del proyecto y en el diálogo político con el Gobierno, así como la operatividad de las alianzas estratégicas entre los asociados para el desarrollo, las oportunidades de cofinanciación, la asignación pública de suficientes fondos de contrapartida y el servicio regular de la deuda.

## **Justificación del proyecto**

18. La reestructuración del sector bancario ha causado pérdidas enormes a los pequeños depositarios y provocado una pérdida general de confianza por parte del público. El cierre de los bancos redujo también el ámbito de acción de los bancos comerciales, exacerbando aún más una situación en la cual muchas instituciones financieras no bancarias del sector rural pasan también por graves apuros. Las instituciones de microfinanciación se han convertido no sólo en la fuente preferida, sino en la única fuente accesible de servicios financieros para los operadores económicos en pequeña escala. El personal de los bancos liquidados, ahora desempleado, ha aprovechado la nueva legislación liberal y el vacío en los servicios para crear y explotar IMF en forma de cooperativas o asociaciones, quedando así fuera del control de las autoridades monetarias y escapando a la tributación.

19. En la mayoría de los casos, las IMF constituidas tienen poco o ningún capital social, o carecen de estructuras y técnicas de gestión. Sin embargo, un número creciente de personas de bajos ingresos siguen haciendo sus depósitos en este tipo de instituciones. Al carecer de posibilidades para invertir los depósitos, la supervivencia a largo plazo y la rentabilidad corren peligro; los promotores agotan su capital social (cuando lo hay), o bien utilizan los depósitos de los clientes. Las zonas rurales, completamente fuera del alcance de los bancos, se ven doblemente perjudicadas por la ausencia de servicios financieros formales y la falta de profesionalidad de los pocos presentes. Muchas IMF desearían expandir sus servicios a las zonas rurales pero carecen de los recursos para hacerlo. Otras lo intentan y de este modo ponen en peligro los depósitos de sus miembros debido a la falta de conocimientos técnicos.

20. Ha llegado por lo tanto el momento de que el Gobierno del Camerún invierta en:

- a) la formulación y aplicación de normas encaminadas a desarrollar e institucionalizar las políticas, procesos y sistemas de las IMF y a dar la importancia adecuada a las zonas rurales y a las personas de bajos ingresos; y
- b) el desarrollo de las IMF con intervenciones cuidadosamente seleccionadas para reforzar y ampliar las redes de IMF y extender sus servicios a las zonas rurales y a las personas de bajos ingresos.

## **PARTE II - EL PROYECTO**

### **A. Zona del proyecto y grupo-objetivo**

21. El proyecto propuesto, de seis años de duración, abarcará todo el territorio de la República del Camerún, que tiene cinco zonas agroecológicas principales. Éstas van desde una zona sudano-saheliana semiárida en el extremo norte, con unas precipitaciones unimodales, hasta la sabana alta de Guinea con precipitaciones unimodales, pasando por la meseta alta en el oeste con precipitaciones bimodales, los bosques húmedos con precipitaciones unimodales y una corta estación seca en el sudoeste y los bosques húmedos con precipitaciones bimodales en el centro, el sur y el este. Dentro de cada zona se aplican varios sistemas agrícolas distintos, que representan en total unos 25 sistemas principales en todo el país.

22. Las zonas representan regiones dotadas de diferentes recursos y oportunidades económicas. Éstos a su vez inciden en los sistemas de asentamiento, la densidad de la población y el nivel de actividad económica, factores todos ellos que determinan considerablemente el alcance y la densidad de los servicios financieros sobre el terreno. En el cuadro siguiente se resume la situación a finales de 1996 (la última vez que el Ministerio de Agricultura llevó a cabo una encuesta sobre las IMF).

Zona	Superficie de la zona km <sup>2</sup>	Población 1997	Nro. de IMF	IMF por 1 000 habitantes	Superficie (km <sup>2</sup> ) por IMF
Noroeste/oeste	31 290	3 449 000	186	18,5	168
Sudoeste/litoral	40 518	3 130 000	136	23,0	298
Centro/sur/este	225 132	3 448 000	76	45,4	2 962
Extremo norte/norte	100 353	3 597 000	64	56,2	1 568
Adamaoua	63 701	662 000	1	662,0	63 701

23. Los integrantes del grupo-objetivo para el proyecto propuesto - usuarios de pocos recursos clientes de las IMF, tanto rurales como urbanas - son generalmente pobres y tienen una renta per cápita baja. Se trata por lo general de comerciantes o agricultores que no tienen un empleo formal. Si bien la devaluación del franco CFA de enero de 1994 tuvo una repercusión positiva para los productores de cultivos de exportación, los productores de cultivos alimentarios de todo el país probablemente no se beneficiaron de ello, lo que implica una agravación relativa de su pobreza.

24. Las autoridades gubernamentales estiman (sin disponer de datos oficiales) que en el Camerún hay aproximadamente entre 650 y 700 IMF registradas oficialmente. El proyecto está dirigido concretamente a 470 IMF (360 de las cuales existen ya y 110 se crearán en virtud del proyecto), con un total de 175 000 miembros, lo que supone el 4% de la población activa del país, y con el objetivo de dotar de servicios financieros al 12% de la población activa de las zonas rurales. Una proporción importante de miembros de las principales redes son mujeres (el 25% en la Liga de Cooperativas de Crédito del Camerún, el 35% en los bancos comunales del Ministerio de Economía y Hacienda, el 34% en las cooperativas rurales de ahorro y crédito (COOPEC), el 31% en los establecimientos cuasibancarios urbanos y el 17% en las Mutualidades Comunitarias de Desarrollo). Muchas, quizás la mayoría, de las instituciones financieras informales (*tontines*, *njangis*) son grupos compuestos íntegramente de mujeres. Además, muchos programas de microfinanciación iniciados por ONG con características innovadoras se dirigen en su práctica totalidad a las mujeres. Es lo que ocurre, por ejemplo, con los programas ejecutados por el Centro Nacional de Asesoramiento y Formación Empresarial de la Mujer (CNAFEM), la Sociedad de Beneficencia para la Educación Comunitaria y el Desarrollo Rural (BERDSCO) y, más recientemente, el programa de solidaridad del Fondo Fiduciario de Inversiones Comunitarias (FFIC). Los programas que, con arreglo al proyecto propuesto, tienen como finalidad expandir dichos sistemas, beneficiarán directamente a la mujer.

## B. Objetivos y alcance

25. El objetivo general del proyecto es contribuir a consolidar y mantener un sistema de instituciones de microfinanciación convenientemente supervisadas, con servicios sostenibles accesibles a todos los estratos de la población, incluidos los habitantes de las zonas rurales, las personas de bajos ingresos y las mujeres. Más concretamente, el proyecto tiene por objeto:

- a) fomentar la capacidad institucional del Gobierno para hacer frente a problemas relacionados con la microfinanciación y ampliar y reforzar los mecanismos de consulta a nivel sectorial con objeto de crear las condiciones propicias para una aplicación eficiente de la política nacional de microfinanciación, y para una observancia más estricta del marco normativo regional;
- b) apoyar la consolidación de las redes, incluida la expansión de su ámbito de acción y la diversificación de sus servicios, mediante:
  - i) el aumento de la competencia profesional de los especialistas en microfinanciación;





- ii) la reestructuración y el fortalecimiento de los aspectos organizativos para consolidar los logros de las redes más amplias y crear o mejorar la interacción entre las redes, los bancos comerciales y el sector agrícola;
  - iii) la consolidación o expansión, de manera experimental, de las iniciativas recientes que den muestras de creatividad en el desarrollo institucional, el diseño de productos y la extensión de los servicios a los grupos de bajos ingresos; la facilitación del acceso a los servicios financieros de zonas rurales de gran potencial, que en la actualidad apenas tienen acceso a dichos servicios o no lo tienen en absoluto; y
- c) apoyar el examen y la compilación de estudios de casos basados en las mejores prácticas y presentados en un formato de fácil utilización, así como la difusión de las experiencias de innovación institucional de las IMF y el desarrollo de nuevos productos financieros.

### C. Componentes

26. Con objeto de alcanzar los objetivos expuestos, el proyecto propuesto tiene los siguientes componentes: a) apoyo al perfeccionamiento profesional y a la expansión de las redes de IMF; b) investigación práctica de sistemas innovadores de microfinanciación; c) apoyo institucional al establecimiento y funcionamiento de la dependencia encargada de las IMF en el Ministerio de Economía y Hacienda, y de un Comité Nacional de Microfinanciación (CNM); y d) apoyo a la administración del proyecto<sup>2</sup>. A continuación se ofrece una descripción detallada de los componentes del proyecto.

27. **Apoyo al desarrollo de las IMF.** Esta parte del proyecto consta de tres subcomponentes, relativos al perfeccionamiento profesional de las IMF, la ampliación del ámbito de acción de las IMF y el apoyo a las redes innovadoras de IMF. El primer subcomponente prevé la formación de instructores, la capacitación del personal directivo y técnico de las IMF, y la formación de miembros escogidos de la junta de dirección de las IMF y los comités de crédito, los comités de supervisión y la dirección superior de las organizaciones centrales; la asistencia técnica y el apoyo logístico a la reorientación organizativa y el refuerzo de las IMF existentes y de sus redes mediante una mejora de los sistemas de gestión y los procedimientos operativos; el apoyo logístico al establecimiento de un centro de recursos en una de las redes existentes; y la rehabilitación de los locales de 100 unidades de IMF en las redes existentes para mejorar su capacidad de servir al público. Las actividades de capacitación alcanzarán al menos al 50% de las 700 IMF existentes, además de las nuevas unidades que se establezcan con el apoyo del proyecto.

28. El segundo subcomponente consiste en la ampliación del ámbito de acción y los servicios de las IMF a las zonas y regiones rurales donde haya buenas perspectivas de lograr una interacción con actividades agrícolas y de desarrollo rural complementarias. Se prestará asistencia a dos de las redes principales para crear un total de 66 unidades nuevas de las IMF en zonas rurales de gran potencial, además de las 44 sucursales que crearán las redes menores. El proyecto apoyará la construcción de locales y la compra de equipo básico (cajas fuertes, detectores de billetes falsos, mobiliario, etc.).

29. El tercer subcomponente presta apoyo a las redes de IMF que presentan innovaciones en la manera de orientar los beneficios hacia los pobres y las mujeres. En este sentido, se reforzarán las organizaciones centrales de cinco redes innovadoras, se consolidarán 39 unidades existentes de las IMF en estas redes y se crearán 41 unidades nuevas, para llegar a un total de 80 unidades. El proyecto apoyará también la rehabilitación de los locales de oficinas, la asistencia técnica para el diseño de

<sup>2</sup> Unidad de Administración y Coordinación del Proyecto.



sistemas de gestión y de apoyo a la ejecución, así como la capacitación de personal y funcionarios escogidos, y dará también un cierto apoyo logístico, incluidos vehículos, equipo y financiación de gastos operacionales limitados.

30. **Investigación práctica.** Con arreglo a este componente, el proyecto apoyará el examen y la consolidación de estudios de casos basados en las mejores prácticas y presentados en un formato de fácil utilización, así como la difusión de experiencias de innovación institucional y de productos de las IMF. El proyecto concederá subvenciones para la investigación a las IMF participantes que trabajen en asociación con instituciones académicas para que puedan sufragar los gastos operacionales, los costos del ensayo limitado de nuevos productos sobre el terreno y la publicación de los resultados de las experiencias que hayan tenido éxito. Se procurará en particular beneficiar directamente a las mujeres y los estratos más pobres de las zonas rurales, así como adoptar enfoques centrados en la demanda, a fin de establecer vínculos entre la intensificación agrícola y la financiación rural.

31. **Apoyo institucional a la Dependencia de Microfinanciación y al Comité Nacional de Microfinanciación.** El proyecto reforzará la dependencia encargada de las IMF que debe crearse en el Ministerio de Economía y Hacienda para permitirle un funcionamiento eficiente como centro de coordinación de la aplicación de la nueva política gubernamental sobre microfinanciación y de la observancia de las reglamentaciones regionales en proceso de elaboración por la Comisión Bancaria de los Estados Centrafricanos (COBAC). Las funciones de la dependencia serán recibir y tramitar solicitudes de licencia y, tras la aprobación de la COBAC y cuando proceda, ayudar a reorientar las IMF con objeto de que puedan funcionar eficientemente con arreglo a las nuevas reglamentaciones, así como a realizar un seguimiento eficaz y constante de las IMF y supervisar las que se rijan por un sistema especial. Con este fin, el apoyo comprenderá capacitación y asistencia técnica, aportación de vehículos y equipo y financiación de algunas partidas de gastos operacionales.

32. El proyecto contribuirá también al establecimiento del Comité Nacional de Microfinanciación (CNM) como órgano consultivo autónomo para impulsar el desarrollo del microcrédito en el Camerún, de conformidad con la política nacional de microfinanciación (“*Lettre de politique*”) (véase el párrafo 5). La rama ejecutiva del CNM será su Secretaría, con sede en el Ministerio de Economía y Hacienda, aunque disfrutará de autonomía administrativa y financiera. La Secretaría del CNM será responsable de preparar sus reuniones, hacer que sus decisiones sean operativas y administrar la ayuda externa para el fomento de la microfinanciación. El proyecto sufragará el costo de las reuniones trimestrales del Comité y los viajes de estudio a otros países de la zona del franco CFA (Unión Económica y Monetaria del África Occidental (UEMAO)), donde se está aplicando un reglamento regional sobre microfinanciación, así como los costos relacionados con el funcionamiento de la Secretaría del CNM.

33. **Administración del proyecto.** Se establecerá una unidad de coordinación del proyecto (UCP), dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, que tendrá la necesaria autonomía administrativa y financiera. La UCP mantendrá relaciones funcionales con la unidad de microfinanciación del Ministerio de Economía y Hacienda, y supervisará la ejecución de los contratos con los organismos de ejecución, con inclusión de las redes de microfinanciación y los institutos de investigación. La UCP será responsable de la contabilidad financiera y de la gestión de las contribuciones de los donantes externos y del Gobierno, y de otros donantes potenciales al programa. Se sufragarán la rehabilitación de locales de oficinas, la adquisición de vehículos y equipo y los salarios del personal externo contratado.

### D. Costos y financiación

34. El costo estimado del proyecto es de USD 13,54 millones, incluido un 15% para imprevistos de orden físico y por alza de precios, así como impuestos y derechos. Las divisas (USD 5,65 millones) representan aproximadamente el 42% de los costos totales. El préstamo de USD 11,05 millones del FIDA supone el 82% del costo total del proyecto y contribuirá a la financiación de obras públicas, vehículos y motocicletas, equipo y mobiliario de oficina, asistencia técnica, subvenciones para la investigación y gastos operacionales. La contribución del Gobierno asciende a USD 2,00 millones (es decir, el 15% del costo del proyecto), incluidos todos los derechos e impuestos, así como la financiación de los locales de oficinas de la UCP. Se prevé que los beneficiarios aporten unos USD 0,49 millones (el 3,5% del costo del proyecto) para sufragar parte de los gastos de subsistencia de los alumnos del programa de capacitación y parte de los gastos de rehabilitación y construcción de los locales de las IMF.

**CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO<sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje de los costos básicos
<b>A. Apoyo al desarrollo de las IMF</b>					
1. Perfeccionamiento profesional de las IMF	2 905	1 347	4 252	32	36
2. Ampliación del ámbito de acción de las IMF	638	639	1 277	50	11
3. Apoyo a las IMF innovadoras	1 267	1 025	2 292	45	19
<b>Subtotal</b>	<b>4 809</b>	<b>3 011</b>	<b>7 820</b>	<b>38</b>	<b>66</b>
<b>B. Investigación práctica</b>	<b>492</b>	<b>567</b>	<b>1 059</b>	<b>54</b>	<b>9</b>
<b>C. Apoyo al Ministerio de Economía y Hacienda</b>	<b>661</b>	<b>1 045</b>	<b>1 706</b>	<b>61</b>	<b>14</b>
<b>D. Administración del proyecto</b>	<b>762</b>	<b>444</b>	<b>1 206</b>	<b>37</b>	<b>10</b>
<b>Costos básicos totales</b>	<b>6 725</b>	<b>5 067</b>	<b>11 792</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
Imprevistos de orden físico	330	203	532	38	5
Imprevistos por alza de precios	829	382	1 211	32	10
<b>Costos totales del proyecto</b>	<b>7 883</b>	<b>5 652</b>	<b>13 535</b>	<b>42</b>	<b>115</b>

<sup>a</sup> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

**CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN<sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	FIDA		Gobierno		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional (excl. impuestos)	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
<b>A. Apoyo al desarrollo de las IMF</b>											
1. Perfeccionamiento profesional de las IMF	4 018	82	610	13	253	5	4 881	36	1 483	2 788	610
2. Ampliación del ámbito de acción de las IMF	1 112	74	270	18	125	8	1 506	11	743	494	270
3. Apoyo a las IMF innovadoras	2 076	79	451	17	100	4	2 627	19	1 154	1 023	451
<b>Subtotal</b>	<b>7 206</b>	<b>80</b>	<b>1 330</b>	<b>15</b>	<b>478</b>	<b>5</b>	<b>9 015</b>	<b>67</b>	<b>3 380</b>	<b>4 304</b>	<b>1 330</b>
<b>B. Investigación práctica</b>	<b>1 007</b>	<b>83</b>	<b>210</b>	<b>17</b>	-	-	<b>1 217</b>	<b>9</b>	<b>641</b>	<b>366</b>	<b>210</b>
<b>C. Apoyo al Ministerio de Economía y Hacienda</b>	<b>1 763</b>	<b>92</b>	<b>145</b>	<b>8</b>	-	-	<b>1 908</b>	<b>14</b>	<b>1 132</b>	<b>632</b>	<b>145</b>
<b>D. Administración del proyecto</b>	<b>1 076</b>	<b>77</b>	<b>320</b>	<b>23</b>	-	-	<b>1 396</b>	<b>10</b>	<b>500</b>	<b>643</b>	<b>253</b>
<b>Desembolso total</b>	<b>11 052</b>	<b>82</b>	<b>2 005</b>	<b>15</b>	<b>478</b>	<b>4</b>	<b>13 535</b>	<b>100</b>	<b>5 652</b>	<b>5 945</b>	<b>1 938</b>

<sup>a</sup> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.



### **E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría**

35. La adquisición de bienes y servicios en el marco del préstamo se hará del siguiente modo: a) en lo que respecta a las obras públicas (que tienen pocas probabilidades de atraer a licitadores internacionales debido a la dispersión geográfica y al bajo costo de las mismas), todas las construcciones nuevas y la rehabilitación de los locales de la UCP se someterán a una licitación nacional. Las demás obras de rehabilitación se adjudicarán mediante cotejo local de precios de un mínimo de tres proveedores; b) los vehículos y motocicletas se adquirirán mediante licitación internacional; c) el equipo y mobiliario de oficina se agrupará, en la medida de lo posible, en lotes de un valor mínimo de USD 5 000, y se adquirirá mediante licitación nacional; sin embargo, las adquisiciones inferiores a USD 5 000 se adjudicarán mediante cotejo local de precios tras consultar a un mínimo de tres proveedores; d) los contratos de capacitación seguirán el procedimiento de cotejo local de precios y serán necesarias ofertas de un mínimo de tres proveedores. Los contratos estarán sujetos a un examen previo del FIDA y la institución cooperante; e) los contratos de servicios de consultoría y asistencia técnica se concertarán de conformidad con las directrices de la institución cooperante; los mandatos se comunicarán al FIDA para su aprobación; f) las pequeñas subvenciones para la investigación correspondientes al componente de investigación práctica se concederán de acuerdo con procedimientos aceptables para el FIDA. Durante la fase de transición previa a la ejecución del proyecto, se elaborará un plan de adquisiciones y se determinarán criterios y disposiciones específicos para garantizar la transparencia en los procedimientos de adquisición.

36. Con objeto de facilitar los desembolsos, la *Caisse autonome d'amortissement* (CAA) abrirá y mantendrá una cuenta especial en un banco comercial o en cualquier otra institución bancaria aceptable para el FIDA. La asignación autorizada con cargo a los recursos del préstamo del FIDA será el equivalente de USD 800 000 en francos CFA. Dicha cantidad se depositará una vez que haya entrado en vigor el préstamo y se cumplan las condiciones iniciales de desembolso, incluida la aprobación del programa de trabajo y presupuesto para el primer año y el pago por el Gobierno de su contribución de contrapartida, cuyo monto se indica más adelante. No se efectuará ningún desembolso correspondiente al componente de investigación práctica (ni siquiera a través de la cuenta especial) hasta que el Gobierno haya presentado propuestas aceptables para el FIDA sobre las modalidades de concesión de pequeñas subvenciones para la investigación y sobre los criterios de selección de las instituciones beneficiarias.

37. Todas las solicitudes de retiro de fondos deberán ir acompañadas de la documentación completa, excepto en el caso de los gastos de una cuantía inferior al equivalente de USD 50 000, y de los gastos relacionados con actividades de formación, subvenciones para la investigación y gastos operacionales de pequeña entidad. En estos casos, se utilizarán declaraciones de gastos (DG), y toda la documentación se guardará en el lugar del proyecto, a disposición de las misiones de supervisión y los auditores externos. El Gobierno abrirá una cuenta del proyecto en un banco comercial, en la que depositará su contribución de contrapartida para sufragar los costos del proyecto, incluidos los impuestos y derechos no directamente deducibles en el momento de la adquisición de bienes y servicios. El Gobierno hará un primer depósito en francos CFA, por una cantidad equivalente a USD 200 000, como requisito previo para el primer desembolso del préstamo del FIDA.

38. En los informes trimestrales sobre la marcha del proyecto preparados por la UCP se incluirá un resumen de los gastos trimestrales y de las previsiones para el trimestre siguiente. Los libros de cuentas del proyecto, que se cerrarán el 30 de junio de cada año, estarán sujetos a una auditoría externa independiente. En el informe anual publicado en septiembre de cada año figurará el informe del auditor sobre la gestión y las cuentas del año anterior, incluido un dictamen de los auditores sobre el uso de la cuenta especial y sobre la declaración de gastos.

## **F. Organización y administración**

39. De acuerdo con la política nacional de microfinanciación del Gobierno, se creará una Dependencia de Microfinanciación como parte estructural del Ministerio de Economía y Hacienda, en reconocimiento de su mandato central de fomentar el microcrédito. Al mismo tiempo, se establecerá un CNM como órgano consultivo de base amplia, integrado por representantes de las principales redes de IMF y de las COOPEC independientes, del Gobierno, el Banco Central y los bancos comerciales. La rama ejecutiva del CNM será su Secretaría, con sede en el Ministerio de Economía y Hacienda.

40. En este contexto, la responsabilidad general del proyecto recaerá en el Ministerio de Economía y Hacienda. Las actividades ordinarias de coordinación serán llevadas a cabo por una UCP, la cual, a los efectos de la ejecución sobre el terreno, establecerá contratos con unos organismos de ejecución seleccionados, entre los que figurarán IMF e instituciones especializadas. Se establecerá un mecanismo de dirección que asesorará sobre la orientación de las actividades del proyecto, con inclusión del examen del programa de trabajo y presupuesto anual. El seguimiento externo será realizado por la unidad de microfinanciación (*Cellule*) dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda. El Comité Nacional de Microfinanciación (CNM) facilitará las consultas en general entre los asociados que intervienen en el sector de la microfinanciación.

41. El objetivo es garantizar que la orientación del proyecto siga respondiendo a las necesidades de sus grupos-objetivo, que haya una participación amplia en el proceso de adopción de decisiones relativas al proyecto y que se tengan constantemente presentes las principales implicaciones normativas. A este respecto, el CNM se reunirá cada trimestre y siempre que lo estime oportuno.

42. Para la ejecución de los componentes del proyecto, se preparará un manual de operaciones (*Manuel de Procédures*) durante la fase de preejecución, que se presentará al FIDA para su aprobación como condición previa para el primer desembolso con cargo al préstamo del FIDA. El manual de operaciones expondrá las modalidades de colaboración entre la UCP y otros organismos asociados, con inclusión de los acuerdos contractuales con las IMF interesadas y sus redes, las formas de apoyo del proyecto a la capacitación y la formación profesional y a la consolidación de las IMF, la expansión de la red, la potenciación de los resultados prometedores, la investigación práctica sobre enfoques institucionales innovadores y el desarrollo de nuevos productos financieros, etc.

43. Durante el período de transición, antes de la entrada en vigor del préstamo del FIDA, el Fondo proporcionará el apoyo técnico y financiero necesario por medio del Servicio de Operaciones Especiales (SOE) (complementado con contribuciones de otros donantes) para sentar las bases de un buen inicio del proyecto. En este contexto, se prestará especial atención a poner a punto la interacción entre las actividades financiadas por el préstamo del FIDA y el SOE, con las intervenciones de otros donantes bilaterales y multilaterales que se ocupan del sector de la microfinanciación.

## **G. Justificación económica**

44. El proyecto se dirige directamente a 470 IMF, de las cuales 360 ya existen y 110 serán creadas dentro del componente de expansión. Las 360 IMF actuales tienen 135 000 miembros, mientras que las 110 que deben crearse tendrán inicialmente 40 000 miembros, lo que da un total de 175 000 miembros, beneficiándose así un 4% de la población activa del país. Las redes ya bien establecidas de las IMF expanden su ámbito de acción a tasas anuales del 8 y el 10% en lo que respecta a nuevas unidades y nuevos miembros, respectivamente. En cambio, los sistemas más recientes introducidos desde la liberalización de 1992 duplican prácticamente cada año el número de unidades y miembros de las IMF.

45. El componente del proyecto relativo al apoyo institucional a la Dependencia de Microfinanciación y al Comité Nacional de Microfinanciación facilitará la aplicación de medidas encaminadas a crear un marco sólido para el fomento de la microfinanciación. El componente de reorientación, reestructuración y expansión de las principales redes y mejora de la capacidad profesional de los operadores de las IMF complementará el componente normativo y reglamentario creando redes sólidas, viables y controlables, que sean transparentes y responsables. La expansión y densificación de la red pondrá los servicios financieros a disposición de zonas y operadores de gran potencial económico que por el momento no tienen acceso a dichos servicios. La consolidación y expansión de las IMF innovadoras mejorará muchas IMF informales (*tontines*) y creará vinculaciones con el sistema financiero general, abriendo así la posibilidad de que las actividades de desarrollo del país atraigan los enormes recursos que actualmente no están al alcance de las instituciones formales y semiformales.

46. Estas iniciativas acelerarán las tasas actuales de crecimiento de los miembros de las IMF (elevando el número de beneficiarios totales a 500 000 personas, lo que representará entre el 10 y el 12% de la población activa al final del proyecto). La aceleración consiguiente de las operaciones comerciales de las IMF hará aumentar los niveles de movilización de recursos y de intermediación financiera en el país, con el correspondiente impacto sobre su desarrollo.

## **H. Riesgos**

47. Los riesgos que se han determinado con respecto al proyecto propuesto están relacionados con la aplicación de políticas propicias y de reglamentaciones y con una administración eficiente del proyecto. El proyecto parte de la premisa de que el Gobierno mantendrá el impulso de la reforma económica general y, en particular, seguirá apoyando el desarrollo de la microfinanciación como componente clave de la política de reformas. El riesgo no radica tanto en la formalización de este compromiso o incluso en la adopción de la legislación y los textos reglamentarios pertinentes, sino en la aplicación de las medidas de supervisión y control. Se prevé que dicho riesgo quede mitigado por una combinación de varios factores, incluido un diálogo ininterrumpido entre el Gobierno y sus interlocutores externos sobre la reforma económica (y otras condiciones de cuyo seguimiento se encargan el FMI y el Banco Mundial), la preocupación explícita acerca de la necesidad de que el Gobierno no destruya los esfuerzos anteriores de saneamiento del sector financiero, y la inminente institucionalización de los procesos participativos en curso en relación con el sector de la microfinanciación (mediante el establecimiento de una Dependencia de Microfinanciación y un CNM como condición para la entrada en vigor del préstamo).

48. En lo que se refiere a la administración del proyecto, se buscarán garantías específicas durante la negociación del préstamo para asegurarse de que la contratación de personal directivo clave y de asistencia técnica se haga según procedimientos aceptables para el FIDA, como condición para la entrada en vigor del préstamo.

## **I. Impacto ambiental**

49. No habrá cambios significativos en el entorno físico provocados directamente por actividades del proyecto. El apoyo institucional para la creación de un entorno sólido y competitivo para los servicios de microfinanciación, el perfeccionamiento profesional y el fortalecimiento de la red mejorará la viabilidad de las instituciones y servicios de microfinanciación, y no se ocupará directamente de la producción ni de otras actividades de los beneficiarios de dichos servicios.

50. De acuerdo con esta evaluación y de conformidad con los procedimientos administrativos del FIDA para la evaluación ambiental, este proyecto se clasifica en la categoría “B baja”.

## **J. Características innovadoras**

51. El proyecto está concebido para ayudar al Gobierno a establecer todo el sistema de microfinanciación rural, contribuir a coordinar las actividades de todas las partes directamente interesadas y, en cumplimiento del mandato especial del FIDA, intervenir en determinadas zonas para hacer llegar los servicios financieros, mediante instituciones de microfinanciación sostenibles, a las mujeres rurales y a los pobres. El proyecto atribuye especial importancia a la expansión y fortalecimiento de las IMF y a la ampliación de los servicios financieros.

52. El FIDA ha desempeñado una función clave de promoción al ser la fuerza principal que ha agrupado a organismos gubernamentales, donantes, redes de IMF y ONG. La ejecución del proyecto se ha concebido de manera descentralizada, de modo que las IMF y las redes beneficiarias asuman la responsabilidad de sus actividades. La fuerza del proyecto radica en la realización directa de sus actividades por parte de los organismos, con el apoyo de la asistencia técnica y otros recursos facilitados en el marco del proyecto.

## **PARTE III - INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS**

53. Un Contrato de Préstamo entre la República del Camerún y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión del préstamo propuesto al Prestatario. Se acompaña como anexo un resumen de las garantías suplementarias importantes incluidas en el Contrato de Préstamo negociado.

54. La República del Camerún está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

55. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA.

## **PARTE IV - RECOMENDACIÓN**

56. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe el préstamo propuesto de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo a la República del Camerún, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a ocho millones cincuenta mil Derechos Especiales de Giro (DEG 8 050 000), con vencimiento el 15 de octubre del 2039, o antes de esta fecha, y un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, el cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y Recomendación del Presidente.

Fawzi H. Al-Sultan  
Presidente



## **RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONTRATO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO**

(Negociaciones sobre el préstamo concluidas el 1º de diciembre de 1999)

1. La *Caisse autonome d'amortissement* (CAA) (Caja Autónoma de Amortización), en nombre del Gobierno de la República del Camerún (en adelante "el Gobierno"), se compromete a abrir y mantener posteriormente una cuenta del proyecto en francos CFA, en un banco comercial o en otra institución bancaria aceptable para el FIDA. El Gobierno pondrá a disposición del organismo principal del proyecto los recursos del préstamo con el fin de ejecutar el proyecto, de conformidad con los programas de trabajo y presupuestos anuales (PTPA) y con los procedimientos nacionales habituales para la asistencia al desarrollo. En el curso de la ejecución del proyecto, el Gobierno pondrá a disposición del organismo principal del mismo fondos de contraparte, con cargo a sus recursos propios, por una cuantía total equivalente a USD 2 millones. A ese fin, el Gobierno depositará en la cuenta del proyecto, en un plazo razonable pero no superior a 30 días contados a partir de la fecha de efectividad del préstamo, una suma inicial en francos CFA equivalente a USD 200 000 para cubrir las operaciones del proyecto durante el primer año; a continuación, repondrá anualmente la cuenta del proyecto, por adelantado, de conformidad con las disposiciones que se detallan en el PTPA del correspondiente año del proyecto.
2. La responsabilidad general del proyecto corresponderá al Ministerio de Economía y Hacienda. La Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) establecerá acuerdos con los organismos de ejecución con el fin de realizar sobre el terreno los diferentes componentes del proyecto. La orientación de éste y la aprobación de los PTPA estará a cargo de un mecanismo de dirección. La unidad de sistemas financieros y mercados, dependiente de la Dirección de Control Económico y Financiación Exterior del Ministerio de Economía y Hacienda, será responsable del seguimiento exterior de las actividades del proyecto. El Comité Nacional de Microfinanciación (CNM) asegurará la colaboración entre los diferentes asociados que operan en el subsector de las microfinanzas.
3. La UCP establecerá acuerdos con los distintos organismos de ejecución. En estos acuerdos se especificarán las responsabilidades de todas las partes. El desembolso de los fondos a estos organismos estará sometido a las siguientes condiciones:
  - a) que no se ofrezca apoyo a la expansión del ámbito de la red del fondo autogestionado para las asociaciones de ahorro y crédito rural (CVECA) hasta que no se haya realizado una evaluación satisfactoria del proyecto, teniendo debidamente en cuenta las intervenciones potenciales de otros donantes;
  - b) que no se preste ningún apoyo financiero a la Liga de Cooperativas de Crédito del Camerún hasta que no se haya llevado a cabo una auditoría general, seguida de la reestructuración de la Liga y la adopción de manuales de actuación;
  - c) que el establecimiento por la Organización de Microfinanciación y Desarrollo de un centro de recursos abierto a toda la red se base en una propuesta aceptable para el FIDA, en la que se detalle el valor añadido de ese centro con respecto a los servicios de formación ya existentes en otras redes, o previstos; y que la materialización de la propuesta se lleve a cabo de acuerdo con las condiciones que se establezcan en un contrato con la UCP;

ANEXO

- d) que todas las peticiones que se dirijan a la UCP para que ésta libere fondos con destino al componente de investigación práctica sean examinadas por un comité creado a tal efecto; que sólo se tengan en cuenta las peticiones que hayan sido examinadas por ese comité; y
  - e) que la expansión de las Mutualidades Comunitarias de Desarrollo venga acompañada de la contratación por la UCP de la ONG Fundación para el Desarrollo Apropriado de África, que les ofrecerá los servicios necesarios y las alentará a adoptar medidas para aumentar sus recursos.
4. Se velará por que las actividades del proyecto no tengan un efecto negativo para el medio ambiente. No obstante, el ecosistema especialmente frágil de la parte meridional del Camerún, como resultado del avance del desierto en esa dirección, se caracteriza por la escasez de lluvias y el progresivo empobrecimiento del suelo. Las actividades de las instituciones de microfinanciación (IMF) destinadas a extender los servicios de financiación en esta región harán posible que aumente el nivel de los recursos disponibles, especialmente los de los pequeños agricultores. Aumentará el uso de insumos agrícolas, dando lugar así a la modernización técnica y provocando un impacto positivo para el medio ambiente.
5. La unidad de seguimiento y evaluación (SyE) del proyecto: a) realizará una encuesta inicial que permita medir los indicadores de resultados a partir de la puesta en marcha del proyecto; b) definirá una serie de indicadores correspondientes a todos los niveles del proyecto y atribuirá a quien corresponda la responsabilidad de funciones tales como la recopilación, transmisión, centralización y análisis de la información, y, en último extremo, su resumen y difusión; c) preparará dos informes bienales de evaluación independientes; y d) llevará a cabo una evaluación final del proyecto al cabo de seis años, que se utilizará para llevar a cabo una evaluación independiente del impacto del proyecto.
6. El Gobierno se compromete a proporcionar a la unidad descentralizada de sistemas financieros y mercados, previa presentación de una propuesta escrita al FIDA en un plazo de 30 días contados a partir de la efectividad del préstamo, el personal y el equipo necesarios y a establecer las condiciones que le permitan desempeñar sus funciones en lo que respecta a: a) la ejecución de la política nacional de microfinanciación; b) el seguimiento de la aplicación de los reglamentos; y c) el seguimiento de la ejecución del programa nacional de microfinanciación.
7. Tras la firma del contrato de préstamo, el Gobierno se compromete a iniciar la contratación del personal del proyecto y del ayudante técnico que estará encargado de preparar el manual de operaciones y el PTPA del primer año. El ayudante técnico será contratado en un plazo de tres meses a partir de la efectividad del préstamo.
8. Se establecen las siguientes condiciones adicionales para la efectividad del préstamo:
- a) que el Gobierno haya aprobado oficialmente la política nacional de microfinanciación;
  - b) que el Gobierno haya promulgado un texto jurídico que establezca la creación del CNM, especificando sus objetivos, su composición y sus funciones;
  - c) que el Gobierno haya promulgado un texto jurídico en el que se establezca la creación de la UCP, fijando sus responsabilidades, sus métodos de gestión y sus funciones; y
  - d) que el Gobierno haya presentado al FIDA un dictamen jurídico favorable, preparado por el Secretario General de la Oficina del Primer Ministro o por otra autoridad oficial, aceptable para el FIDA en su forma y su contenido.



ANEXO

9. Se establecen las siguientes condiciones previas para el desembolso de los recursos del préstamo:

- a) que se haya preparado el manual de operaciones del proyecto y que éste haya sido sometido al FIDA para su aprobación;
- b) que el proyecto haya sido registrado en el Programa de Inversiones Públicas para el ejercicio 2000/2001;
- c) que se hayan depositado en la cuenta del proyecto los fondos de contraparte necesarios para sufragar las actividades durante el primer año del proyecto;
- d) que la CAA haya abierto, en nombre del Gobierno, la cuenta especial en un banco comercial de Yaoundé, aceptable para el FIDA;
- e) que se haya seleccionado el personal del proyecto de conformidad con los procedimientos nacionales de contratación por concurso; que el coordinador y el jefe de contabilidad hayan asumido sus funciones; y que el Gobierno haya facilitado unas oficinas adecuadas para albergar a la UCP; y
- f) que se haya aprobado el PTPA del primer año del proyecto.



## COUNTRY DATA

## CAMEROON

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 1996 1/</b>	<b>465</b>	<b>GNP per capita (USD) 1997 2/</b>	<b>620</b>
<b>Total population (million) 1997 1/</b>	<b>13.9</b>	<b>Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-97 2/</b>	<b>-3.3</b>
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 1996 1/</b>	<b>29</b>	<b>Average annual rate of inflation, 1990-97 2/</b>	<b>6.4</b>
<b>Local currency</b>	<b>CFA Franc BEAC (XAF)</b>	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	<b>XAF 620</b>
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1980-97 1/	2.8	GDP (USD million) 1997 1/	9 115
Crude birth rate (per thousand people) 1997 1/	39	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1980-90	3.4
Crude death rate (per thousand people) 1997 1/	11	1990-97	-0.1
Infant mortality rate (per thousand live births) 1997 1/	52	Sectoral distribution of GDP, 1997 1/	
Life expectancy at birth (years) 1997 1/	57	% agriculture	41
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	2.4	% industry	21
Poor as % of total rural population 1/	32.4	% manufacturing	10
Total labour force (million) 1997 1/	5.7	% services	38
Female labour force as % of total, 1997 1/	38	Consumption, 1997 1/	
<b>Education</b>		General government consumption (as % of GDP)	8
Primary school gross enrolment (% of relevant age group) 1996 1/	89	Private consumption (as % of GDP)	71
Adult literacy rate (% of total population) 1995 3/	63	Gross domestic savings (as % of GDP)	21
<b>Nutrition</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Daily calorie supply per capita, 1995 3/	2 199	Merchandise exports, 1997 1/	1 814
Index of daily calorie supply per capita (industrial countries=100) 1995 3/	70	Merchandise imports, 1997 1/	1 296
Prevalence of child malnutrition (height for age % of children under 5) 1992-97 1/	n.a.	Balance of merchandise trade	517
Prevalence of child malnutrition (weight for age % of children under 5) 1992-97 1/	n.a.	Current account balances (USD million)	
<b>Health</b>		before official transfers, 1997 1/	- 207
Health expenditure, total (as % of GDP) 1990-97 1/	1.4	after official transfers, 1997 1/	- 120
Physicians (per thousand people) 1990-97 1/	0.07	Foreign direct investment, 1997 1/	45
Percentage population without access to safe water 1990-96 3/	50	<b>Government Finance</b>	
Percentage population without access to health services 1990-95 3/	20	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP) 1996 1/	0.2
Percentage population without access to sanitation 1990-96 3/	50	Total expenditure (% of GDP) 1996 1/	12.7
<b>Agriculture and Food</b>		Total external debt (USD million) 1997 1/	9 293
Food imports as percentage of total merchandise imports 1997 1/	14	Present value of debt (as % of GNP) 1997 1/	93
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1995-97 1/	53	Total debt service (% of exports of goods and services) 1997 1/	20.4
Food production index (1989-91=100) 1995-97 1/	118.7	Nominal lending rate of banks, 1997 1/	16.0
<b>Land Use</b>		Nominal deposit rate of banks, 1997 1/	5.5
Arable land as % of land area, 1996 1/	12.8		
Forest area (km <sup>2</sup> thousand) 1995 1/	196		
Forest area as % of total land area, 1995 1/	42.1		
Irrigated land as % of cropland, 1994-96 1/	0.3		

n.a. not available.

Figures in italics indicate data that are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Report*, 19992/ World Bank, *Atlas*, 19993/ UNDP, *Human Development Report*, 1998

## PREVIOUS IFAD LOANS IN CAMEROON

Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Loan/Grant Acronym	Currency	Approved Loan/Grant Amount
North West Rural Development	IFAD	AfDB	HC	16 Sep 80	06 Nov 81	30 Jun 91	L - I - 42 - CM	SDR	9 100 000
Second Western Province Rural Development	World Bank: IBRD	World Bank: IBRD	I	13 Dec 83	09 Sep 85	31 Dec 91	L - I - 140 - CM	SDR	13 700
Livestock Sector Development	World Bank: IBRD	World Bank: IBRD	I	29 Nov 88	29 Oct 89	30 Jun 95	L - I - 230 - CM	SDR	8 400 000
National Agricultural Research and Extension Programme Support	World Bank: IDA	World Bank: IDA	HC	10 Sep 98	09 Jun 99	30 Jun 03	L - I - 478 - CM	SDR	7 900 000



## EXPENDITURE ACCOUNTS BY COMPONENTS

### BASE COSTS (USD'000)

	Support to MFI Development			Action Research Action	Support to Ministry of Economy and Finance	Project Management Project	Total	Physical Contingencies	
	Professional Development of MFIs	Expansion of MFIs' Outreach	Support to Innovative MFIs					%	Amount
<b>I. Investment Costs</b>									
A. Civil works	327.9	649.2	531.1	-	-	16.4	1 524.6	5.0	76.2
B. Vehicles	183.5	-	153.0	-	109.8	60.7	507.0	2.5	12.7
C. Equipment and furniture	392.3	378.7	514.4	-	52.5	77.9	1 415.8	5.0	70.8
D. Training	1 574.1	32.5	-	-	234.1	36.1	1 876.8	5.0	93.8
E. Technical assistance	428.7	-	245.9	75.0	585.0	-	1 334.6	1.7	22.1
F. Consultancies, studies and audits	543.4	-	32.8	-	-	295.1	871.3	5.0	43.6
G. Research grants	-	-	-	983.6	-	-	983.6	5.0	49.2
<b>Total Investment Costs</b>	<b>3 450.0</b>	<b>1 060.3</b>	<b>1 477.2</b>	<b>1 058.6</b>	<b>981.4</b>	<b>486.0</b>	<b>8 513.6</b>	<b>4.3</b>	<b>368.4</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>									
A. Staff salaries and allowances	354.1	-	472.9	-	522.3	433.2	1 782.4	5.0	89.1
B. Vehicle running expenses	162.3	-	135.2	-	98.4	57.0	453.0	5.0	22.6
C. Office running expenses	285.2	216.4	206.6	-	104.3	230.2	1 042.6	5.0	52.1
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>801.6</b>	<b>216.4</b>	<b>814.7</b>	<b>-</b>	<b>724.9</b>	<b>720.4</b>	<b>3 278.0</b>	<b>5.0</b>	<b>163.9</b>
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>4 251.6</b>	<b>1 276.7</b>	<b>2 291.9</b>	<b>1 058.6</b>	<b>1 706.3</b>	<b>1 206.4</b>	<b>11 791.6</b>	<b>4.5</b>	<b>532.3</b>
Physical Contingencies	196.4	63.8	110.8	49.2	53.3	58.8	532.3	-	-
Price Contingencies	432.9	165.8	224.7	109.4	148.3	130.3	1 211.3	4.5	54.9
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>4 880.9</b>	<b>1 506.4</b>	<b>2 627.4</b>	<b>1 217.1</b>	<b>1 908.0</b>	<b>1 395.5</b>	<b>13 535.3</b>	<b>4.3</b>	<b>587.2</b>
Taxes	609.9	269.6	450.6	210.3	144.6	253.2	1 938.2	4.6	89.1
Foreign Exchange	1 483.4	743.1	1 153.8	640.5	1 131.5	499.7	5 652.0	3.9	218.4

## LOGICAL FRAMEWORK

NARRATIVE SUMMARY	VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS/RISKS
<p><b>Development Objective:</b></p> <p>To improve access to financial services, particularly in rural areas and for women and the poor, through properly supervised and sustainable microfinance institutions (MFIs)</p>	<p>Increase in MFI clientele; proportion of women and poor people receiving loans; business expansion and capitalization; and loan repayment rates</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MFI records</li> <li>• Surveys</li> </ul>	<p>Political will to reform the economy continues to exist, with emphasis on microfinance as a key component</p>
<p><b>COMPONENT I. Objectives</b></p> <p>1.1 Support implementation of an effective system of prudential regulation and supervision of microfinance institutions in rural areas</p> <p>1.2 Render MFIs (whether as networks or not) capable of ensuring their own control and supervision</p>	<p>1.1 Supervisory and control agencies strengthened and performing</p> <p>1.2 Control responsibilities are defined along the hierarchy of organs and internal control mechanisms are in place within MFIs</p>		<p>Government willing to enact and enforce appropriate legislation and regulation</p>
<p><b>1.2. Activities</b></p> <p>1.2.1 Render operational and support working of National Microfinance Committee (NMFC)</p> <p>1.2.2 Strengthen Microfinance Unit in the Ministry of Economy and Finance</p> <p>1.2.3 Send Ministry's staff on special training and study tours</p> <p>1.2.4 Create and strengthen professional associations of MFIs and independent operators</p> <p>1.2.5 Strengthen MFI central services and help MFIs comply with new legislation</p>	<p>1.2.1 NMFC created and meeting regularly (quarterly)</p> <p>1.2.2 MFI unit endowed with appropriate human and material resource, and has operational work plan which is followed: six professional staff, vehicles, equipment, field visits</p> <p>1.2.3 Number of professional staff in MFI unit trained and functional: six</p> <p>1.2.4 Professional associations with clear goals and work time tables in existence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodic progress reports</li> <li>• Supervision mission reports</li> <li>• Biennial and terminal evaluations of programme</li> </ul>	<p>Government willing to issue policy paper and create NMFC</p> <p>MFIs are able and willing to respond to control and supervision requirements of monetary authorities</p> <p>Qualified staff available for appointment and training in control and supervision of MFIs</p>







NARRATIVE SUMMARY	VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS/RISKS
<p><b>COMPONENT II Development and Professionalisation of MFIs</b>  <b>General objective:</b> Develop microfinance services (and the networks providing them) to reach all segments of the population</p> <p>2.1. Upgrade the professional levels of MFIs and develop programmes to ensure steady outflow of expertise in microfinance on a regular basis</p> <p>2.2. Expand network services to low-income groups and zones</p> <p>2.3 Support emergence and expansion of MFIs innovating in poverty and gender targeting</p>	<p>A comprehensive infrastructure of MFIs and networks and apex organizations with cost effective services for network members including low income people and women</p> <p>2.1. MFIs with sound management practices including prudential ratios: 470</p> <p>2.2. Number of new MFI units reaching more women, low-income people rural and zones: 110</p> <p>2.3. Apex organizations of innovative networks strengthened, existing member MFIs strengthened and new units created</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviews of quality of MFI reports</li> </ul>	<p>MFI networks and institutions willing to improve their capacities</p> <p>Training and systems development can improve capacity</p> <p>Training programme will be financially rewarding</p> <p>MFIs and their networks will organize themselves and be willing and able to host an integrated resource centre</p>
<p><b>2.2. Activities</b></p> <p><b>2.2.1. Upgrade professional levels of MFIs</b></p> <p>2.2.1.1. Baseline study of professional levels of MFIs and inventory of resource needs of networks and isolated MFIs</p> <p>2.2.1.2. Training of training coordinators</p> <p>2.2.1.3. Support MFIs and networks to organize and run training courses for elected officials and staff</p> <p>2.2.1.4. Support emergence of integrated resource centre with documentation and training facilities</p>	<p>2.2.1.1. Baseline study report available and training needs of networks and isolated MFIs identified</p> <p>2.2.1.2. Training coordinators trained: one coordinator for 10 MFIs</p> <p>2.2.1.3. Six elected officials, one manager and two accountants/credit analysts trained for each of the 470 MFIs</p> <p>2.2.1.4. Documents centre with outreach facilities operating and training centre producing 50 graduates annually</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme progress reports</li> <li>• MFI records</li> </ul> <p>Periodic supervision missions</p>	



NARRATIVE SUMMARY	VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS/RISKS
<p>2.2.1.5. Strengthen, reorient and structure MFIS and central services of major networks</p> <p>(a) Build/strengthen monitoring and control capacity of Appropriate Development for Africa Foundation (ADAF)</p> <p>(b) Restructure Cameroon Cooperative Credit Unions League (CAMCCUL), and develop its corporate focus and modernize approach to financial services</p> <p>(c) Rehabilitate existing MIFs (equipment and facilities)</p> <p>2.2.2. Expand MFI services in rural areas</p> <p>2.2.2.1 <b>Support creation of new <i>mutuelles communautaires de croissance</i> (MC2) units</b></p> <p>2.2.2.2 <b>Support creation of new village savings and credit associations (CVECAs)</b></p> <p>2.2.2.3 Support creation of other MFI units in rural areas</p>	<p>2.2.1.5. Apex organizations providing effective controls and services to member MFIs at competitive cost</p> <p>(a) Frequency and quality of monitoring and control of MC2s by ADAF increased</p> <p>(b) New CAMCCUL organizational structure with credit unions stratified and operational policies in place</p> <p>(c) Number of existing MFIs(rural COOPECs credit unions) rehabilitated: 100</p> <p>2.2.2.1. Number of new MC2 units created and functional: 16</p> <p>2.2.2.2. Number of new CVECAs created and functional: 50</p> <p>2.2.2.3. Number of other MFI units created:44</p>		<p>ADAF and CAMCCUL are willing and able to respond to organizational reorientation and institution-building actions</p> <p>Microfinance services are needed in target areas and by target population (women and low-income people)</p>
<p>2.2.3. Consolidate and expand innovative MFI networks</p> <p>2.2.3.1. Staff training and management support to build internal controls and technical capacity in central services of identified networks</p> <p>2.2.3.2. Basic training for elected officials and staff of member MFIs</p>	<p>2.2.3.1. Control, monitoring and evaluation mechanisms existing and functioning within apex organizations of innovative networks</p> <p>2.2.3.2. Number of officials and staff with management skills; number of study visits undertaken and findings reported to members of MFI units</p>		<p>Innovative identified MFIs have the capacity to absorb the expansion programme without changing the focus of their activities</p>



NARRATIVE SUMMARY	VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS/RISKS
<p>2.2.3.3 Develop linkages with higher level MFIs and commercial banks for refinancing and liquidity exchange</p> <p>2.2.3.4 Reinforce security systems in basic MFI units</p> <p>2.2.3.5 Create new MFI units in high potential areas</p>	<p>2.2.3.3. Number, size and duration of loans to members</p> <p>2.2.3.4. Relatively secure premises with facilities for storing money over short periods in place in 80 units</p> <p>2.2.3.5. Number of new units with critical mass of members functioning in high potential areas: 41</p>		
<p><b>COMPONENT III: ACTION-RESEARCH</b></p> <p><b>3.1. Objective:</b> To support the review and compilation of case studies based on best practices, packaging in a user-friendly format and dissemination of MFI experiences in institutional and product innovation</p> <p><b>3.2. Activities</b></p> <p><b>3.2.1.</b> Design and conceptualization</p> <p><b>3.2.2.</b> Field-testing of new products and services</p> <p>3.2.3 Disseminate results in workshops, seminars, field days, published books and memoirs</p>	<p>3.1. Information on various approaches to financial services and experiences available and accessible to practitioners</p> <p>3.2.1. Number of action research development proposals and protocols: 10</p> <p>3.2.2. Reports of field tests</p> <p>3.2.3. Reports and publications</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme progress reports</li> <li>• Periodic supervision missions</li> <li>• MFI records</li> </ul>	

## MONITORING INDICATORS

1. The following indicators will be useful in monitoring and evaluating project progress and achievements of the project:

### **Professional Development Component**

- Number of microfinance courses ran;
- Number of microfinance institutions (MFIs) participating in the courses;
- Number of participants (elected officials, MFI managers, accountants, credit analysts and training coordinators) trained;
- Number of existing MFIs (of the major networks) refurbished;
- A resource/documentation centre established;
- An appropriate management system put in place for CAMCCUL, five CAMCCUL regional offices, two liaison and one central office of ADAF established and equipped; and
- A microfinance course developed and tested, and incorporated in the training programme of microfinance professionals;
- Growth in membership of the MFIs; and
- Growth in amounts of deposits mobilized and loans granted by MFIs.

### **Expansion of MFI Outreach Component**

- Number of new MFIs established, well equipped and functional.
- Growth in membership of the MFIs; and
- Growth in amounts of deposits mobilized and loans granted by MFIs.

### **Support to Innovative MFIs Component**

- Number of existing MFIs (village clubs) refurbished;
- Number of new MFIs established and functional;
- Number of apex bodies of the innovative MFIs (e.g. Community Unit Trust (CUT), Common Fund for Grass-Roots Organizations (FOCAOB), SOS Women) equipped and functioning well;
- Growth in membership of the MFIs; and
- Growth in amounts of deposits mobilized and loans granted by MFIs.

### **Action Research**

- Number of innovative financial products investigated with the research grants, and incorporated into the operations of the MFIs

### **Support to MFI Unit**

- A well-equipped, better-trained staff and functional MFI Unit closely supervising the development of the sector
- A functional NMFC put in place, assisting with the formulation of policy and guiding the development of the sector.

### **Project Management**

A functional Project Coordination Unit (PCU) put in place, and ensuring the timely implementation and project activities.



## ORGANIZATION DU PROJET ET AGENCES D'EXECUTION

### A. Schéma institutionnel

1. Le projet de Lettre de politique de la microfinance propose la création d'un Comité national de la microfinance (CNMF), organe consultatif de concertation et d'orientation. La création par le Gouvernement du CNMF sera une condition de mise en vigueur du prêt. Présidé par un représentant du Ministre des finances, il comprendrait, dès sa création, des représentants du MINAGRI, du MINAT, de la COBAC, de l'APECCAM, des associations professionnelles d'IMF et de leur fédération, des usagers des IMF et des organisations rurales et de la coordination nationale des projets, soit environ 12 membres. Son secrétariat sera assuré par la personne qui assurera aussi la direction du projet.
2. Le rôle du CNMF serait d'être d'abord un lieu de concertation, mais il pourrait avoir aussi un rôle consultatif vis-à-vis du Gouvernement, pour formuler un avis sur tout nouveau projet, quel qu'il soit, comportant un volet microfinance. Enfin, une de ses missions essentielles serait de superviser l'activité du Projet national d'appui à la microfinance, par un suivi périodique et l'approbation des programmes annuels de travail et des budgets (PTBA). Il définira les orientations et se prononcera sur les décisions importantes qui lui seront soumises.
3. Une unité de microfinance devrait être créée au sein de la DCE du MINEFI. Cette unité, partie intégrante de l'organigramme de la DCE, serait chargée: i) d'assurer l'application de la politique en matière de microfinance pour ce qui la concerne, soit l'agrément des IMF et la gestion d'une base de données; ii) la coordination des appuis extérieurs à la microfinance; et iii) suivi des activités du Projet. La création de cette unité par le Gouvernement constituera une condition de la mise en vigueur du prêt.
4. Une unité de coordination du Projet (UCP) sera établie, et sera responsable du suivi au jour le jour des activités du Projet (y compris la supervision de l'exécution des contrats de formations et de service), ainsi que la gestion financière et comptable des ressources du prêt du FIDA. L'UCP serait placée sous la tutelle du MINEFI et bénéficierait de l'autonomie administrative et financière. La tutelle du MINEFI s'exercerait à travers le CNMF présidé par lui, et l'UGP aurait des relations fonctionnelles avec l'unité microfinance de la DCE, et lui fournirait les appuis décrits ci-dessus. Les activités du projet seraient exécutées par des opérateurs nationaux, à travers des contrats passés avec l'UGP. La création de l'UGP par le Gouvernement dans les conditions ci-dessus, constituera une condition à la mise en vigueur du prêt.
5. Par ailleurs, l'unité de gestion du projet, du fait de sa structure et de son organisation ainsi que de son contrôle par le CNMF, pourrait être un point focal, une structure d'accueil, pour des contributions complémentaires à celle du FIDA, apportées par d'autres bailleurs de fonds pour l'évolution et la professionnalisation du secteur de la microfinance.

### Agences d'exécution

6. Pour la professionnalisation, une étude de base sera confiée à un Bureau d'études local qui procédera à une première évaluation des besoins. Les actions de formation seront organisées par les structures faîtières des grands réseaux, par le Centre de ressources de l'association professionnelle, ou par des structures locales spécialisées dans les types de formation recherchés. La révision des structures internes, de l'organisation comptable et informatique, ainsi que la mise en conformité avec la réglementation des IMF isolées ou en réseaux sera également appuyée par l'assistance technique ou



7. par des opérateurs locaux. Pour l'extension des réseaux, le PNAM s'appuiera sur les structures faîtières, de même que pour l'émergence des structures innovantes; pour la recherche-action, le projet passera des contrats avec les réseaux ou des IMF pour tester de nouvelles approches ou produits.

## **B. Coordination et gestion du Projet**

8. Deux organes seront chargés de la coordination et la gestion du projet.

i) Comité national de la microfinance (CNMF)

Son rôle sera d'agir comme comité de pilotage pour s'assurer que l'orientation du projet pourra satisfaire les besoins de bénéficiaires, qu'il y ait concertation et participation dans les prises de décisions du projet, et que les grandes lignes de la politique du gouvernement soient respectées. Dans ce contexte, le projet supportera les coûts de réunions trimestrielles du comité. A cet effet, les réunions portant sur l'orientation du Projet ou pour l'examen des PATB seront élargies aux principaux partenaires techniques (agences d'exécution) associés au Projet,

ii) L'Unité de Coordination du projet

La coordination du Projet sera une structure rattachée au MINEFI à travers le CNMF, jouissant de l'autonomie financière, ayant pour responsabilité la coordination et gestion du projet ainsi que le secrétariat du CNMF. Le Coordonnateur, fonctionnaire ou contractuel, sera sélectionné à la suite d'un appel à candidature au niveau national, en fonction de sa compétence, selon les procédures acceptables au FIDA. Il serait, pendant les trois premières années appuyé par un assistant technique de haut niveau. Celui-ci aurait pour mission de superviser les activités des unités comptables et suivi-évaluation et de leur obtenir les appuis nécessaires. Il aurait surtout à s'impliquer dans l'animation de l'unité technique et d'apporter à ses membres un appui constant. Il devra avoir une expérience de la banque, d'au moins 10 ans, dont au moins cinq ans dans la fonction crédit et avoir une expérience récente de la microfinance en Afrique. Outre le secrétariat, trois petites sections seraient rattachées à la cellule de coordination du Projet :

- un section administrative et comptable;
- une section de suivi-évaluation;
- une section technique, composées de deux spécialistes nationaux en microfinance. Le rôle de cette section serait d'évaluer les besoins des IMF, de rechercher les ressources capables de satisfaire ces besoins, d'établir les contrats et de les justifier auprès de la coordination du Projet enfin d'évaluer la qualité des prestations et les résultats des actions réalisées.

9. Les évaluations réalisées en cours du projet pourraient étudier les possibilités de transférer cette unité technique auprès de l'organisation centrale de la profession, fédération ou association professionnelle. Cette unité, devenue ainsi le service technique de la profession, serait soutenue de façon dégressive par le projet dans la perspective de son autonomisation au sein de la profession.

## **C. Procédures et responsabilités d'exécution**

10. En général, les activités du Projet seraient exécutées par les IMF et les réseaux bénéficiaires, appuyés par l'assistance technique locale ou internationale et l'équipe technique du PNAM. Les IMF ou agences spécialisées seraient liées au Projet par des accords subsidiaires leur permettant de bénéficier des ressources du prêt, ou par des contrats de services décrivant les prestations à fournir (par exemple en matière de formation) par les agences spécialisées pour le compte de l'UCP. A cet effet un **manuel de procédures** sera élaboré pendant la période de transition (avec l'assistance du



FIDA) et soumis au FIDA et à l'Institution Coopérante, comme une condition de premier décaissement. Ce manuel contiendra entre autres, les détails concernant les procédures de passation de marchés pour les biens et services, ainsi que les modalités d'adjudication des subventions de recherche.

11. Pour le volet consolidation et professionnalisation, la direction du projet lancerait un appel d'offres à l'intention des cabinets et bureaux d'études locaux et passerait un marché sur la base des critères définissant clairement la nature et l'étendu de services requis. Les grands réseaux qui pourraient assurer le recyclage de leurs élus et personnel devraient être également liés par contrat passé avec la direction. La création par le MIFED d'un Centre de ressources transféré à l'association professionnelle et soutenu par le PNAM permettra l'exécution dans les meilleures conditions d'une partie des programmes de formation et de professionnalisation.

12. Concernant l'extension de réseaux en zone rurale, les structures faîtières des réseaux bénéficiaires devraient préparer des programmes de travail avec les coûts correspondants et les soumettre à l'approbation de la direction du projet. Ces programmes devraient ensuite être transformés en contrats entre les réseaux et la direction. Il en sera de même pour la recherche-action.

13. Pour l'appui institutionnel, l'unité microfinance en cours de création au sein du MINEFI devrait être formalisée et ses termes de références clairement définis. L'unité serait ensuite appuyée par un opérateur en vue de d'établir un programme de travail opérationnel et des manuels de procédures.

#### **D. Dispositifs visant à favoriser la participation**

14. L'exécution du projet a été conçue de façon décentralisée, chaque IMF bénéficiaire pouvant s'approprier l'origine des activités et la responsabilité des résultats. Le succès d'une telle stratégie dépendra d'une équipe de gestion du projet capable de travailler en synergie avec le CNMF, son secrétariat, la Direction du projet d'appui et les responsables des agences d'exécution. Ces responsables et l'opérateur (les opérateurs) local (aux) établiront un schéma de réunions et de coordination d'environ 1 fois par mois. La force du projet résidera dans sa capacité à assurer directement la mise en œuvre des programmes par les opérateurs retenus, avec l'appui de l'assistance technique et grâce aux autres ressources mises à disposition par le projet.

# ORGANIZATIONAL CHART

