



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration - Soixante et onzième session**  
Rome, 6-7 décembre 2000

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À LA

**RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE**

POUR LE

**PROGRAMME DE SERVICES FINANCIERS RURAUX**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TAUX DE CHANGE</b>	<b>iii</b>
<b>POIDS ET MESURES</b>	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>CARTE DES OPÉRATIONS DU FIDA</b>	<b>iv</b>
<b>CARTE DE LA ZONE DU PROGRAMME</b>	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ DU PRÊT</b>	<b>vi</b>
<b>NOTE DE PRÉSENTATION</b>	<b>vii</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE - L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LA STRATÉGIE DU FIDA</b>	<b>1</b>
A. L'économie et le secteur agricole	1
B. Données d'expérience	2
C. Stratégie de collaboration du FIDA avec la République-Unie de Tanzanie	2
<b>DEUXIÈME PARTIE - LE PROGRAMME</b>	<b>3</b>
A. Zone du programme et groupe cible	3
B. Objectifs et portée du programme	4
C. Composantes	4
D. Coûts et financement	9
E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes	12
F. Organisation et gestion	12
G. Justification économique	13
H. Risques	14
I. Impact sur l'environnement	14
J. Complémentarité des donateurs	14
<b>TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ</b>	<b>14</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION</b>	<b>15</b>
 <b>ANNEXE</b>	
<b>RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ</b>	<b>17</b>



**APPENDICES**

<b>I. COUNTRY DATA</b> (DONNÉES SUR LE PAYS)	<b>1</b>
<b>II. PREVIOUS IFAD LOANS TO THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA</b> (PRÊTS ANTÉRIEURS DU FIDA À LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE)	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK</b> (CADRE LOGIQUE)	<b>3</b>
<b>IV. PROGRAMME COMPONENTS</b> (COMPOSANTES DU PROGRAMME)	<b>7</b>
<b>V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT</b> (ORGANISATION ET GESTION DU PROGRAMME)	<b>12</b>
<b>VI. POVERTY PROFILES, SELECTION CRITERIA AND MAJOR CONSTRAINTS</b> (INDICATEURS DE PAUVRETÉ, CRITÈRES DE SÉLECTION ET PRINCIPAUX PROBLÈMES)	<b>16</b>
<b>VII. DEVELOPMENT STAGES OF MFIs – TRIGGERING MECHANISMS</b> (STADES DE DÉVELOPPEMENT DES IMF – MÉCANISMES DE DÉCLENCHEMENT)	<b>17</b>

### TAUX DE CHANGE

Unité monétaire	=	shilling tanzanien (TZS)
1,00 USD	=	700 TZS
1,00 TZS	=	0,0014 USD

### POIDS ET MESURES

Système métrique

### SIGLES ET ACRONYMES

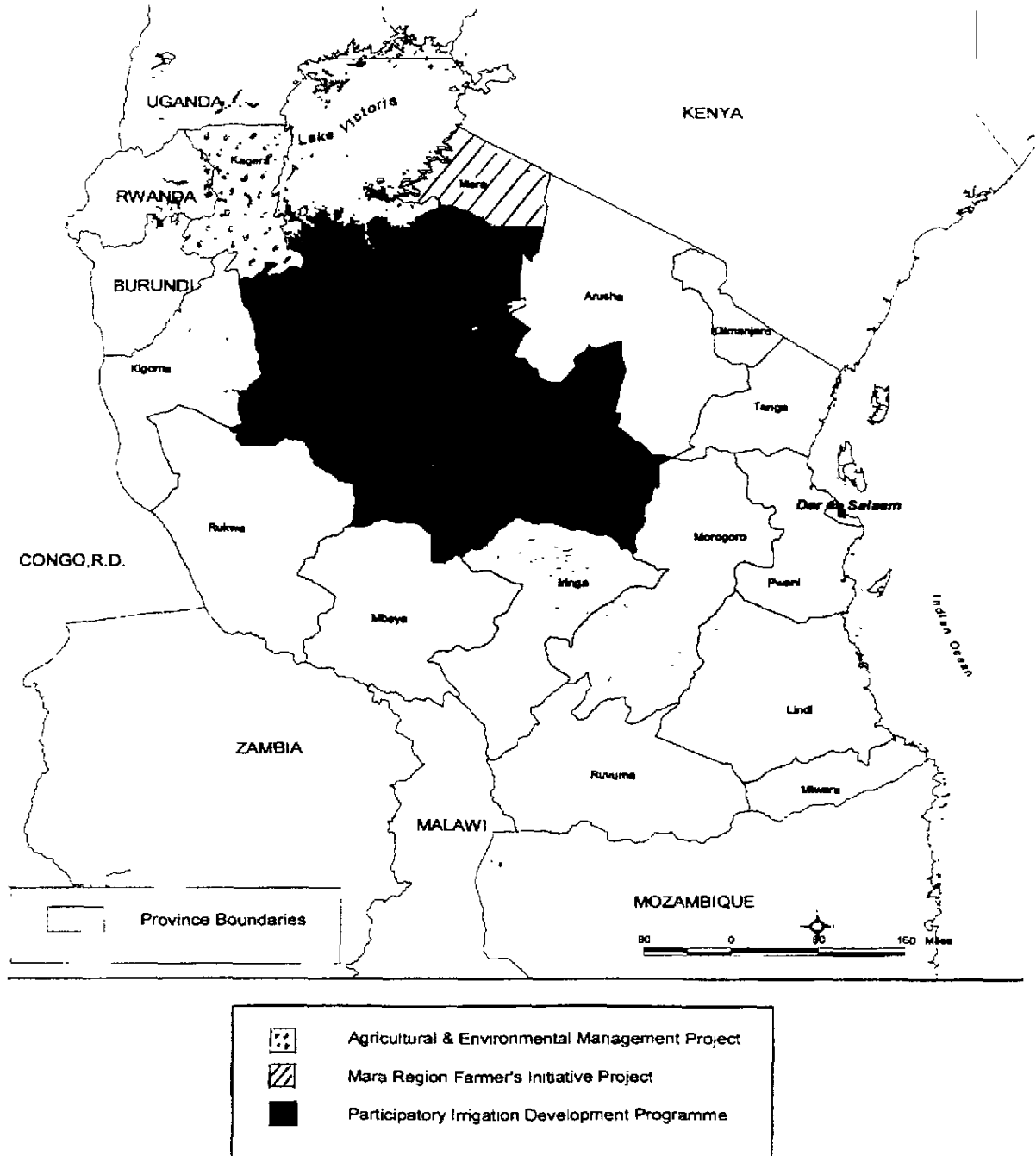
BDRC	Banque de développement rural et coopératif
DANIDA	Agence danoise de développement international
Fonds de l'OPEP	Fonds pour le développement international de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole
IDA	Association internationale de développement
IMF	Institution de microfinancement
MFF	Mécanisme flexible de financement
MSI	Mécanisme spécial d'intervention
ONG	Organisation non gouvernementale
PTBA	Plan de travail et budget annuel
UGP	Unité de gestion du programme
UGZ	Unité de gestion de zone

## GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

**Année budgétaire**

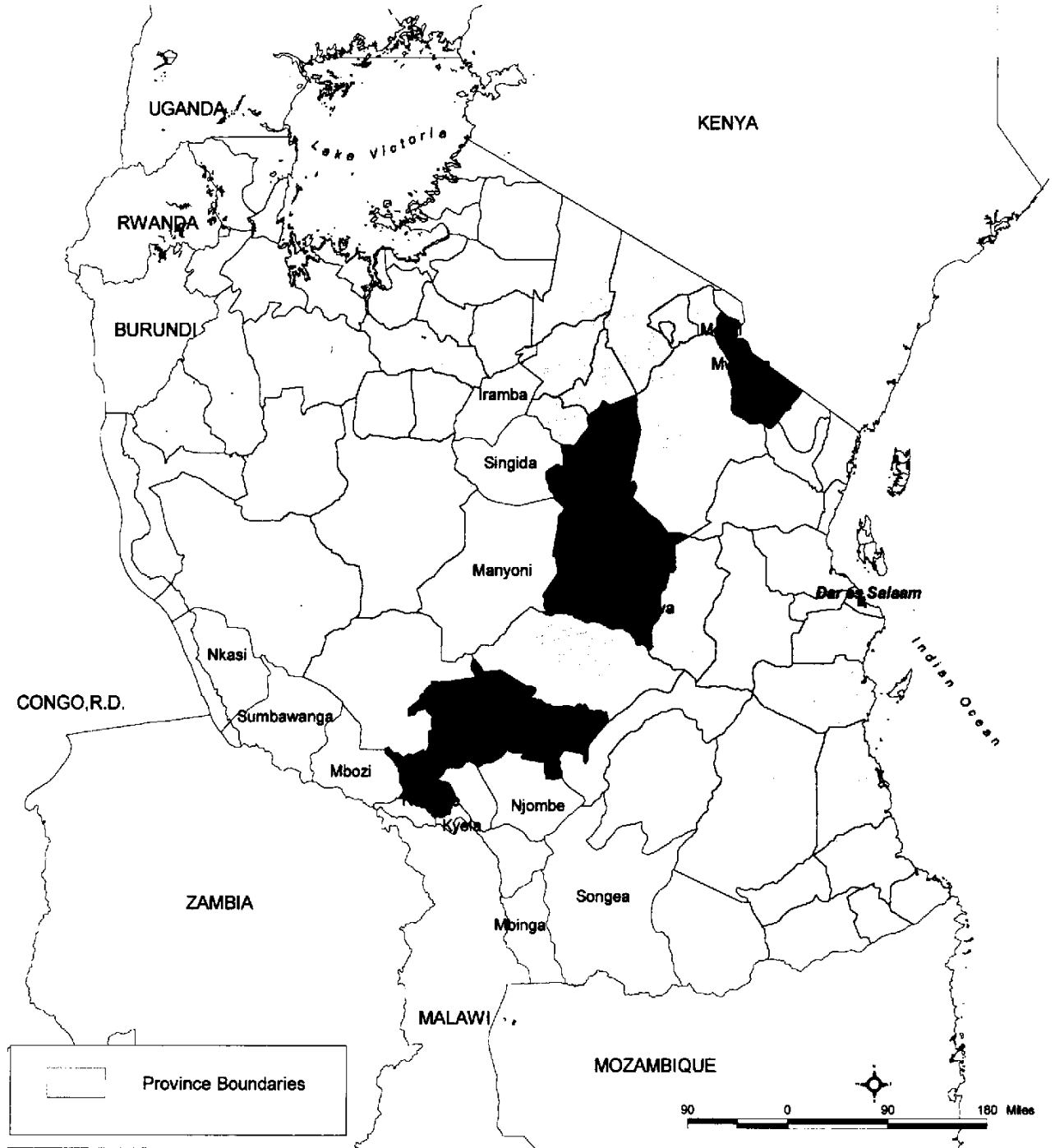
1<sup>er</sup> juillet – 30 juin

### CARTE DES OPÉRATIONS DU FIDA



**Source:** Rapport d'évaluation prospective  
*Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.*

CARTE DE LA ZONE DU PROGRAMME



**Start-up Phasing**

- Phase I
- Phase II

**RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE**  
**PROGRAMME DE SERVICES FINANCIERS RURAUX**  
**RÉSUMÉ DU PRÊT**

<b>INSTITUTION À L'ORIGINE DU PROGRAMME:</b>	FIDA
<b>EMPRUNTEUR:</b>	République-Unie de Tanzanie
<b>ORGANISME D'EXÉCUTION:</b>	Ministère des finances
<b>COÛT TOTAL DU PROGRAMME:</b>	23,8 millions de USD
<b>MONTANT DU PRÊT DU FIDA:</b>	12,8 millions de DTS (équivalant approximativement à 16,3 millions de USD)
<b>CONDITIONS DU PRÊT DU FIDA:</b>	40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an
<b>COFINANCEURS:</b>	Gouvernement helvétique: 2,2 millions de USD  Fonds pour le développement international de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (Fonds de l'OPEP): 2,2 millions de USD
<b>MONTANT DU COFINANCEMENT:</b>	4,4 millions de USD
<b>CONDITIONS DU COFINANCEMENT:</b>	Don – Gouvernement helvétique Prêt – Fonds de l'OPEP
<b>CONTRIBUTION DE L'EMPRUNTEUR:</b>	2,7 millions de USD
<b>CONTRIBUTION DES BÉNÉFICIAIRES:</b>	400 000 USD
<b>INSTITUTION CHARGÉE DE L'ÉVALUATION PROSPECTIVE:</b>	FIDA
<b>INSTITUTION COOPÉRANTE:</b>	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

## NOTE DE PRÉSENTATION

**Qui sont les bénéficiaires?** Le programme de services financiers ruraux cible les ruraux pauvres, c'est-à-dire les agriculteurs marginaux (propriétaires de 2 à 3 acres\* de terre cultivable), les paysans sans terre et les femmes qui font déjà partie de groupements d'entraide et d'institutions de microfinancement (IMF) locales telles que les caisses et coopératives d'épargne et de crédit et les banques villageoises, ou qui s'apprêtent à y entrer. Les membres du groupe cible souffrent de malnutrition, sont confrontés à l'insécurité alimentaire et n'ont guère accès aux activités rémunératrices. Les organismes bénéficiaires sont les institutions locales telles que les IMF, les organisations non gouvernementales (ONG) et des sociétés de formation du secteur privé, qui toutes participeront directement à l'établissement des services de microfinancement dont l'importance est vitale pour les pauvres des zones rurales.

**Pourquoi sont-ils pauvres?** La pauvreté qui règne dans la zone du programme a des causes multiples de nature à la fois économique, sociale et politique. Cependant, elle s'explique essentiellement par les politiques passées du gouvernement dont les orientations ont conduit à priver les pauvres des services de microfinancement proposés par les institutions financières officielles. La pauvreté peut, en grande partie, être attribuée à : i) l'impossibilité pour les pauvres de s'informer sur les ressources financières, d'y accéder ou d'apprendre à les gérer, ce qui leur interdit d'envisager le lancement d'activités rémunératrices; ii) l'absence d'un cadre institutionnel approprié et d'un contexte favorable (taux d'épargne et de prêt, politique nationale de microfinancement, etc.) qui donneraient aux pauvres les moyens d'épargner, d'investir et d'assumer des responsabilités au sein des IMF; iii) la rigidité du cadre législatif et des traditions qui interdit aux femmes (puisqu'elles ne peuvent pas être chefs de famille) de devenir membres d'une IMF; iv) l'impossibilité pour les femmes de se prévaloir d'actifs physiques tangibles, garantie indispensable pour l'obtention de crédit, et la modicité de leurs ressources financières qui ne leur permet pas de verser des droits d'adhésion élevés; et v) l'absence du capital initial nécessaire pour l'accumulation d'actifs.

**Que va faire pour eux le programme proposé?** Le programme est conçu pour enrichir les pauvres en améliorant leur situation sociale et leur accès aux ressources financières. Le programme vise plus particulièrement à : i) démarginaliser les ruraux pauvres en supprimant les obstacles juridiques, réglementaires et sociaux qui freinent leur participation active aux IMF; ii) proposer aux groupes cibles des actions de formation, conçues en fonction de leurs demandes, qui améliorent leurs compétences commerciales et techniques afin de les rendre capables de mener leurs activités agricoles et non agricoles de façon rentable et efficace; iii) aider à la conception et à la mise au point d'un système de financement local qui appartiendra aux membres des IMF et sera mis en œuvre et géré par eux dans le respect des règles prudentielles de la Banque de Tanzanie; et iv) améliorer l'accès des ruraux pauvres à divers instruments financiers, tels que fonds de roulement, crédits d'équipement et crédit-bail pour leur permettre de développer leurs activités génératrices de revenus et d'emplois.

**Comment les bénéficiaires vont-ils participer au programme?** Le programme a été conçu selon une approche participative et consultative très poussée, à tous les stades du cycle, que ce soit par le biais des diagnostics participatifs, des ateliers avec les parties prenantes, des groupes de discussion thématiques ou des entretiens formels et informels, dans le souci de refléter les besoins et les problèmes, tels qu'ils sont ressentis par les bénéficiaires, et d'identifier les mesures à prendre pour y répondre pendant la phase d'exécution. À cet égard, le programme mettra en œuvre les mécanismes et arrangements institutionnels suivants: i) les IMF (coopératives et caisses d'épargne et de crédit, et banques villageoises) seront organisées et appuyées conformément à la demande; ii) elles seront dirigées, administrées et gérées par un conseil d'administration, élu et nommé par les membres;

---

\* 1 acre = 0,405 hectare.





iii) des mesures et des critères spécifiques garantiront la participation d'une certaine proportion de femmes dans les IMF, y compris dans les instances décisionnelles, et iv) des analyses participatives de suivi et d'impact permettront d'effectuer les ajustements et modifications nécessaires à la lumière des recommandations et des suggestions qui auront été faites.

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA AU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À LA  
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE  
POUR LE  
PROGRAMME DE SERVICES FINANCIERS RURAUX**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de prêt à la République-Unie de Tanzanie d'un montant de 12,8 millions de DTS (équivalant approximativement à 16,3 millions de USD) à des conditions particulièrement favorables, en vue de contribuer au financement du programme de services financiers ruraux. Le prêt aura une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de dix ans et sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an. Il sera administré par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en tant qu'institution coopérante du FIDA.

**PREMIÈRE PARTIE - L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LA  
STRATÉGIE DU FIDA<sup>1</sup>**

**A. L'économie et le secteur agricole**

1. **L'économie.** La République-Unie de Tanzanie, pays côtier de l'Afrique de l'Est, qui comprend également les îles de Zanzibar et de Pemba, s'étend de l'Équateur au 12<sup>e</sup> degré de latitude sud sur une superficie de 945 200 km<sup>2</sup>. L'économie tanzanienne repose essentiellement sur le secteur agricole. La population comptait 31,3 millions de personnes en 1997 et, malgré une densité démographique faible (35 habitants par km<sup>2</sup>), son taux de croissance entre 1980 et 1997 est élevé (3,1% par an). Environ 70% de la population vit en zone rurale dans plus de 8 000 villages. Avec un revenu par habitant de 170 USD<sup>2</sup>, la Tanzanie est l'un des pays les plus pauvres du monde. Au cours des cinq dernières années, le pays a fait de grands progrès sur la voie de la stabilité macro-économique en s'engageant dans un processus de libéralisation des échanges, de rationalisation du secteur monétaire et de déréglementation de la politique de prix et des services de commercialisation. Ces réformes ont eu des répercussions importantes dans l'ensemble de l'économie, qui se sont traduites par une croissance annuelle moyenne de 4% environ de 1995 à 1999, une réduction du déficit budgétaire, ramené de 30% en 1995 à 6,6% en juin 2000, et une baisse du taux d'inflation annuel qui est passé de 21% en 1996 à 6% en avril 2000. De même, les réserves en devises sont passées de l'équivalent de 1,5 à 4,5 mois d'importation de marchandises pendant la même période. Cependant, la dette extérieure, estimée à 8 milliards de USD au total, est encore très élevée et absorbe près de 40% du budget national. L'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE), récemment approuvée, allégera certes ce fardeau, mais la solution à long terme passe par le bon vouloir des donateurs qui devront octroyer des dons et des prêts à des conditions favorables afin d'améliorer la productivité et la croissance de façon à garantir la viabilité de l'économie nationale.

2. **Le secteur agricole.** L'économie tanzanienne est dominée par le secteur agricole. Il fournit 55% du produit intérieur brut (1992–1996), plus de 80% des exportations totales et environ 90% de l'emploi. La plupart des 3,5 millions de familles d'exploitants agricoles pratiquent une agriculture de

---

<sup>1</sup> Voir l'appendice I pour de plus amples informations.

<sup>2</sup> Rapport sur le développement dans le monde, 1998.



subsistance et des cultures de rente à petite échelle. Les principales cultures vivrières, qui représentent 55% de la production agricole totale, sont le maïs, le sorgho, le mil, le manioc, le riz, les bananes, le blé et les légumineuses. Les rendements sont médiocres en raison d'une utilisation réduite des intrants et d'un accès limité aux technologies modernes. La production des petits agriculteurs fournit la majeure partie des exportations agricoles et plus de 80%, en valeur, des céréales commercialisées (maïs, riz, sorgho et mil). Après les baisses de production des années 70 et de la première moitié des années 80, le secteur agricole tanzanien a connu une croissance modeste bien que les niveaux de production soient restés largement en deçà des niveaux potentiels: pour la plupart des cultures, ils sont bien inférieurs à ceux des années 70, tandis que la dégradation de l'environnement touche de nombreuses zones rurales parce que les terres sont utilisées à mauvais escient et que les technologies appropriées font défaut. La croissance du secteur agricole s'explique principalement par l'augmentation des surfaces cultivées.

## B. Données d'expérience

3. Le secteur financier commercial proposant peu de services financiers aux petits agriculteurs, d'une part, et les organismes para-étatiques étant dans l'incapacité de rouvrir des lignes de crédit pour répondre aux besoins des ruraux pauvres, de l'autre, le FIDA a lancé en concertation avec le gouvernement plusieurs programmes pilotes axés sur les organisations locales et la mobilisation de l'épargne, dans lesquels les coopératives d'épargne et de crédit constituent une approche alternative du développement de services financiers. Dans le cadre du projet de services de vulgarisation et de services financiers ruraux dans les hautes terres méridionales, les activités pilotes menées avec des coopératives d'épargne et de crédit semblent être couronnées de succès puisqu'elles ont mobilisé 288 millions de shillings tanzaniens au titre de l'épargne des petits agriculteurs et que 91% du total des prêts octroyés à 192 coopératives et 1 800 groupements informels dans les quatre régions du projet ont été remboursés. Le taux d'épargne a augmenté de 70% par an. Les groupements informels se composent de dix membres, dont 40% environ de femmes.

4. Dans le projet des hautes terres méridionales, les coopératives d'épargne et de crédit ont eu manifestement des retombées sur la vie des communautés. L'évaluation d'impact réalisée en 1999 dresse le bilan suivant: i) *impact sur la production*: les prêts octroyés par l'entremise des coopératives ont permis de doubler, voire tripler, la production de toutes les cultures principales (ainsi, les rendements de maïs sont passés de 1 t/ha à 2,5 – 4,7 t/ha environ et ceux de la pomme de terre de 4 t/ha à 10 t/ha avec une augmentation respective des bénéfices nets du cultivateur de 300% et 200%); ii) *développement social*: les coopératives d'épargne et de crédit ont entraîné des bouleversements structurels dans la société car elles ont permis aux pauvres d'accéder à une source de financement tout en leur donnant la maîtrise de l'institution financière et le pouvoir d'influer sur sa gestion grâce à des procédures flexibles de prêt, à un cadre juridique et des politiques appropriés. De cette façon, la nouvelle institution a créé les conditions nécessaires pour que les pauvres aient voix au chapitre et puissent influencer sur le fonctionnement des organisations de la société civile; et iii) *viabilité financière*: si la viabilité des coopératives d'épargne et de crédit est en grande partie assurée, c'est non seulement grâce à la réduction des coûts de transaction, mais aussi grâce à la confiance qu'elles ont réussi à susciter chez les bénéficiaires tout en les incitant à rembourser en temps utile, à épargner davantage et à gérer leurs activités dans un souci de rentabilité. On a estimé que les coûts de transaction avaient baissé de 25% tandis que les taux d'épargne et de recouvrement ont considérablement augmenté.

## C. Stratégie de collaboration du FIDA avec la République-Unie de Tanzanie

5. **Cadre stratégique du FIDA et justification du développement de services financiers ruraux.** Pour répondre à une demande du gouvernement, le FIDA a décidé, en concertation avec les autres donateurs appuyant les grandes réformes de ce sous-secteur, d'examiner les diverses façons de faire accéder les catégories les plus défavorisées de la population aux services financiers ruraux.



L'émergence des coopératives et caisses d'épargne et de crédit et des banques communautaires constitue une bonne base pour le développement d'un système de financement rural accessible aux pauvres. Cependant, afin que ces institutions assurent des services financiers avec l'efficacité et la rentabilité voulues, le gouvernement demande à être solidement secondé pour mettre au point une architecture de services financiers à l'échelle nationale et plus particulièrement pour i) concevoir et mettre en place un cadre institutionnel et juridique approprié favorisant l'émergence de marchés financiers ruraux opérationnels sur lesquels les IMF locales pourront fonctionner comme des banques privées; ii) renforcer les capacités des institutions financières rurales en particulier à l'échelon local; iii) concevoir et approuver des règles prudentielles et non prudentielles pour garantir l'efficacité des institutions financières rurales, notamment par la libéralisation des taux de dépôt et d'épargne; iv) fournir une assistance technique aux institutions concernées (IMF) afin qu'elles puissent définir des instruments, des procédures et des techniques de gestion susceptibles d'améliorer leur efficacité et leur capacité de faire bénéficier les ruraux pauvres de leurs services; et v) assurer les services non financiers de base pour étayer les activités de commercialisation et de promotion. Le programme proposé contribuera à la réalisation de ces objectifs.

6. Dans ce nouveau contexte, les diverses fonctions des IMF (y compris les coopératives d'épargne et de crédit) évolueront progressivement afin de privilégier l'augmentation du nombre de leurs adhérents et la mobilisation du capital et de l'épargne au moment de leur formation (stade 1). Ensuite, au stade de consolidation (stade 2), on attend des IMF qu'elles fassent office d'intermédiaires financiers, en utilisant exclusivement leurs ressources propres, tout en gagnant la confiance qui leur permettra de fonctionner comme des institutions de financement. A ce stade, les activités de crédit se limiteront à l'octroi de petits prêts à court terme afin que les IMF se familiarisent avec les opérations d'évaluation, de décaissement et de recouvrement. Le programme prévoit d'appuyer les coopératives d'épargne et de crédit pendant les deux premiers stades en mettant l'accent sur le renforcement de leurs capacités opérationnelles et la mobilisation de l'épargne tandis que pour le stade 3, celui de la maturité, les caisses coopératives qui auront obtenu des résultats jugés satisfaisants selon des critères appropriés seront autorisées à emprunter de l'argent à des institutions financières en amont pour financer leurs opérations de crédit comme n'importe quel intermédiaire financier (voir les détails dans l'appendice VII).

## DEUXIÈME PARTIE - LE PROGRAMME

### A. Zone du programme et groupe cible

7. **Zone du programme.** Le programme qui sera réalisé en plusieurs phases couvrira trois régions: le sud, le centre et l'ouest du pays. Pendant la première phase, on sélectionnera les zones où les opérations antérieures du FIDA ont créé des conditions favorables et un contexte porteur, qu'il s'agisse de la sensibilisation et des capacités opérationnelles des populations ou de la viabilité économique des activités, indispensable à leur reproduction. Ces zones ont été sélectionnées en fonction des critères suivants: i) diversités agro-écologique et socio-économique; ii) existence d'activités rémunératrices agricoles et non agricoles économiquement viables; iii) prédominance des ménages ruraux pauvres; iv) forte concentration d'IMF et d'ONG légalement reconnues; et v) existence d'institutions financières prêtes à étendre leurs services aux IMF, ONG et groupements d'entraide. La sélection finale des districts au sein de chaque zone dépendra des engagements pris par les conseils de district et de leurs contributions en termes d'installations et de financements.

8. **Groupe cible.** Le programme s'adresse aux ruraux pauvres, soit 90% de la population rurale totale des trois zones couvertes par le programme. Plus spécifiquement, le programme cible les groupements d'entraide ruraux, comprenant des femmes et des paysans sans terre, et les IMF locales qui leur proposent leurs services (coopératives et caisses d'épargne et de crédit et banques villageoises). Le détail des indicateurs de pauvreté caractérisant le groupe cible, les critères utilisés



pour la sélection, les principales contraintes rencontrées par le groupe et les interventions du programme conçues pour y remédier figurent dans l'appendice VI. Il existe actuellement dans la zone du programme environ 395 coopératives rurales d'épargne et de crédit et 68 caisses rurales d'épargne et de crédit engagées dans des activités de financement de natures diverses. Pendant la première phase, le programme donnera la priorité aux IMF qui ont déjà bénéficié des interventions antérieures du FIDA et ont démontré leur savoir-faire en matière de gestion financière ainsi que leur aptitude à mobiliser l'épargne, accorder des prêts et étendre leur rayon d'action.

9. Le programme utilisera plusieurs instruments pour aider les IMF locales à fournir aux agriculteurs pauvres, aux femmes, aux paysans sans terre et aux autres catégories vulnérables de la population rurale, des services financiers plus variés et faciles d'accès. On veillera plus spécialement à ce que le programme tienne compte des priorités et des besoins des groupes cibles identifiés lors du diagnostic participatif, des ateliers de bénéficiaires et des discussions thématiques. On accordera une attention particulière au désir d'accéder à des activités rémunératrices plus productives et économiquement viables.

## **B. Objectifs et portée du programme**

10. Le FIDA s'est engagé sur le long terme à favoriser l'émergence d'un système de financement viable, transparent et diversifié dans les zones rurales. Les principaux objectifs du programme sont les suivants: i) appuyer la conception, le développement et la mise en œuvre d'une architecture de services financiers ancrée au niveau des villages ou des sections par le biais des banques villageoises ou des coopératives et caisses d'épargne et de crédit (appelées institutions de microfinancement ou IMF) et privilégiant la mobilisation de l'épargne, le système de paiement, l'élargissement des services financiers et la gouvernance; ii) améliorer les capacités techniques et opérationnelles des IMF et étendre la portée de leurs opérations en matière d'épargne et de crédit afin qu'elles puissent offrir une large gamme de services financiers aux ruraux pauvres (tant aux personnes qu'aux groupements, y compris les paysans sans terre et les femmes) pour le financement d'activités potentiellement productives et rémunératrices, selon des critères de sélection, des instruments et des modalités appropriés; iii) démarginaliser les ruraux pauvres en aplanissant les obstacles juridiques, réglementaires et sociaux qui entravent leur participation active aux IMF et leur donner la possibilité d'améliorer leurs compétences commerciales et techniques; et iv) renforcer les instruments financiers, les compétences et le capital des IMF locales et des intermédiaires financiers (banques commerciales/communautaires) afin qu'ils profitent des économies d'échelle et fonctionnent de manière rentable, efficace et flexible.

## **C. Composantes**

11. Le programme comporte trois phases distinctes correspondant à la séquence logique de croissance et de transformation des IMF. Cependant, à l'intérieur de chaque phase, l'exécution des activités conserve un certain degré de flexibilité. Le passage d'une phase à l'autre dépendra essentiellement de la réalisation satisfaisante d'une série de critères de performance ou objectifs intermédiaires, appelés mécanismes de déclenchement, définis pour chacune des phases proposées (voir le tableau 1). Le programme financera cinq composantes et adoptera une démarche flexible qui permettra les ajustements en cours d'exécution. Les grandes lignes des cinq composantes, dont la description détaillée figure dans l'appendice IV, sont brièvement exposées ci-dessous.

## **Amélioration de la capacité de gestion et des performances des institutions de microfinancement locales (IMF)**

12. Cette composante a pour principal objectif d'améliorer le fonctionnement et la performance financière des IMF locales existantes ou nouvellement formées qui répondent aux besoins financiers des populations rurales. Plus spécifiquement, elle financera les activités suivantes:

- a) **Élaboration d'un cadre opérationnel pour les IMF rurales.** i) À l'intérieur du cadre national, aider les IMF à fixer dans le détail leurs principes de fonctionnement (taux d'intérêt et d'épargne, gouvernance, gestion des risques et assurances); ii) améliorer les capacités des institutions participantes en matière de supervision, de suivi et d'évaluation d'impact, grâce à des actions de formation et d'assistance technique; iii) aider les IMF à mettre en œuvre leurs principes directeurs, en respectant les normes bancaires et en veillant à la viabilité financière de leur portefeuille; iv) entreprendre des études sur la façon dont les lois et réglementations existantes qui s'appliquent aux coopératives et caisses d'épargne et de crédit pourraient être harmonisées afin de favoriser le développement du microfinancement, notamment la préparation des groupements informels tels que les groupes féminins d'entraide et les tontines.
- b) **Renforcement des capacités des sociétés de formation du secteur privé.** i) « *Formation des formateurs* »: on sous-traitera à un institut ou un cabinet international d'experts-conseils l'organisation de deux cours de formation de 15 jours chacun pour environ six sociétés de formation, cours qui porteront sur l'approche participative, la problématique hommes-femmes, la gestion des IMF et l'administration des finances; ii) *évaluation des besoins de formation des IMF*: les sociétés de formation retenues organiseront un certain nombre d'ateliers au cours desquels les membres des IMF locales évalueront et identifieront leurs besoins de formation; iii) *préparation du matériel pédagogique*: à partir de ces évaluations détaillées, les sociétés de formation retenues prépareront le matériel pédagogique et les méthodes d'enseignement appropriés, structurés en module principal et modules génériques, qui seront utilisés lors des activités de formation aux divers niveaux.
- c) **Amélioration des compétences des IMF en gestion.** Cette sous-composante servira à financer principalement les activités suivantes: i) formation technique des membres des comités, du personnel et des membres ordinaires (dont les femmes susceptibles de tenir un rôle de dirigeante) dans des domaines tels que l'organisation en général, la comptabilité, les opérations d'épargne et de crédit et la gestion financière; ii) formation des agents de terrain pour leur donner une meilleure connaissance des caractéristiques des divers types d'IMF locales et de ce qui les différencie, des droits et obligations des membres, des devoirs des dirigeants et du personnel, des règles juridiques et des principes coopératifs; iii) suivi et évaluation des sociétés de formation: le programme effectuera tous les ans le suivi et évaluation de la qualité, des performances et de l'impact des cours conduits par ces sociétés. Les participants seront associés à cette démarche.
- d) **Promotion de la participation aux IMF locales.** Des fonds seront consacrés à l'information des populations rurales (par l'intermédiaire des médias et de campagnes promotionnelles) pour encourager tant les femmes que les hommes à former, gérer et faire fonctionner des IMF locales. Il est prévu de financer une gamme d'activités qui comprendra: i) des campagnes médiatiques utilisant tous les modes et systèmes de communication possibles tels que radio, télévision, imprimés, représentations théâtrales et réseaux informatiques; ii) la préparation et la diffusion, dans le cadre des programmes d'enseignement des écoles primaires et secondaires, de matériel pédagogique et promotionnel sur l'épargne et l'investissement donnant les informations et les



explications de base sur les avantages qui peuvent être retirés de ces activités; et iii) des ateliers de communication organisés dans diverses localités qui permettront aux formateurs de terrain et aux membres des IMF de se familiariser avec les principes des IMF et leurs avantages potentiels.

- e) **Appui institutionnel aux IMF locales.** Le programme apportera: i) un appui financier pour des voyages d'études et des ateliers régionaux permettant aux représentants des IMF d'échanger leurs idées et leurs expériences, et aux membres des IMF modèles de découvrir d'autres zones; et ii) des fonds pour l'achat de coffres-forts et de petit matériel et fournitures de bureau qui seront attribués au cours des stades 1 et 2 aux IMF les plus dynamiques ayant dûment fait leurs preuves.

### Développement d'un système de services financiers ruraux

13. Il est prévu de financer les sous-composantes suivantes:

- a) **Établissement de relations novatrices entre les établissements bancaires officiels, les clients pauvres des zones rurales et les IMF locales.** On expérimentera un certain nombre de technologies et de produits novateurs permettant de faire le lien entre les banques et les IMF locales, les groupements d'entraide et les personnes privées. Certaines banques ont déjà manifesté leur intérêt et pourraient participer au programme: la Banque Akiba, la Banque de développement rural et coopératif (BDRC), la Banque coopérative du Kilimanjaro et la Banque communautaire de Mufindi. Sur la base du partage des coûts, le programme aidera les banques participantes à améliorer leurs capacités techniques en formant, par exemple, à l'administration des crédits et aux applications informatiques les employés chargés des prêts. De même, pour le personnel concerné (caissiers, comptables, responsables d'agences) de certaines agences sélectionnées dans les zones pilotes du programme, une formation à la bonne conduite du microfinancement, abordant des sujets tels que la démarginalisation des femmes et la sécurité alimentaire, sera financée avec l'appui du programme.
- b) **Établissement de relations novatrices entre les IMF issues d'ONG et les clients pauvres des zones rurales.** Le programme apportera son appui aux opérations de microcrédit de nature novatrice menées avec succès par des ONG. Pour cela il financera sur la base du partage des coûts les actions suivantes: i) encourager les ONG à établir des "guichets" de microfinancement dans les zones rurales couvertes par le programme; et ii) piloter l'approche modulaire du crédit-bail à petite échelle en collaboration avec les partenaires potentiels. Le financement des activités de formation indispensables à ces interventions se fera également sur la base du partage des coûts.
- c) **Appui institutionnel en faveur de l'unité de la Banque de Tanzanie chargée du microfinancement.** Un certain nombre d'activités visant à aider la Banque de Tanzanie à renforcer ses compétences en matière de microfinancement ont été formulées, en particulier la formation du personnel de l'unité de microfinancement à la bonne conduite des opérations de ce type et plus spécialement à leur régulation et leur supervision. Des fonds supplémentaires permettront de compléter l'équipement et d'améliorer la banque de données de l'unité de microfinancement de la banque.
- d) **Création et renforcement des institutions faitières des IMF.** Il revient aux membres de la Ligue tanzanienne des coopératives d'épargne et de crédit de décider de son renforcement, et de la formation d'une Association tanzanienne des institutions de microfinancement. Pendant cette période d'évolution, le FIDA jouera le rôle d'agent catalyseur en appuyant ces institutions afin de faciliter les activités des IMF existantes.

La Ligue des coopératives et l'Association tanzanienne des IMF bénéficieront d'une aide, à l'échelle pilote, sur la base d'accords contractuels aux termes desquels elles assureront, en tant qu'agents de la Banque de Tanzanie, les responsabilités et tâches suivantes: i) régulation non prudentielle et supervision de toutes les IMF; ii) conception des programmes et du matériel de formation; iii) mise au point des modèles de rapport financier et un système de diffusion des savoirs; et iv) coordination des initiatives financées par les donateurs dans le domaine du microfinancement.

### **Démarginalisation des ruraux pauvres**

14. La traduction de cet objectif dans la pratique suppose: i) la réduction progressive des obstacles juridiques, réglementaires et sociaux qui empêchent les ruraux pauvres, notamment les femmes et les paysans sans terre, de participer activement et de façon efficace au fonctionnement des IMF; ii) le renforcement des compétences techniques et commerciales des pauvres par le biais de la formation et de la vulgarisation de la recherche, de la technologie et des innovations; iii) la création de conditions économiques et politiques favorables qui permettront aux pauvres non seulement d'avoir accès aux moyens financiers dont ils ont besoin pour entreprendre des activités viables, rémunératrices et qui répondent à la demande, mais aussi d'assumer des responsabilités au sein des IMF.

- a) **Réduction des obstacles juridiques et sociaux qui empêchent les ruraux pauvres d'utiliser plus largement les services des IMF et de participer à leur fonctionnement.** Le programme financera une étude spéciale qui aura pour but de recenser et d'expliquer, à l'intention des autorités, les carences juridiques et institutionnelles des IMF, leurs profils de risque, les obstacles qu'elles rencontrent dans leurs relations avec les établissements officiels et leur capacité de se conformer aux prescriptions réglementaires en matière de comptabilité. Sur la base de ce travail, des principes directeurs seront ensuite élaborés et soumis aux autorités pour examen et mise en œuvre. Pour faciliter ce processus, des programmes de formation seront mis sur pied et financés pour répondre à la diversité des besoins mis en évidence par les évaluations réalisées dans tous les districts.
  
- b) **Développement des compétences techniques et des capacités de gestion.** Plusieurs programmes de formation, dont le contenu sera précisé après l'évaluation des besoins qui aura lieu au stade de l'exécution, seront organisés dans des domaines allant de la sensibilisation à la problématique hommes-femmes au développement des compétences en matière de gestion. Les principaux axes de cet effort sont les suivants: i) *formation des membres des IMF à la prise en compte des sexes/pécificités*: il s'agit ici de faire comprendre aux membres des comités, aux membres des conseils d'administration des IMF, aux responsables et aux participants en général qu'il est à la fois nécessaire et important d'assurer l'égalité d'accès des femmes aux services des IMF; ii) *formation des femmes aux tâches d'encadrement*: d'après les résultats du diagnostic participatif, les femmes appelées à assumer des responsabilités ont besoin d'être préparées à leur rôle d'encadrement et de recevoir une formation en matière de communication, de mise en confiance, d'organisation, de dynamique de groupe et de comptabilité élémentaire. Pendant la première phase du programme, une vingtaine de femmes dans chacun des trois districts pilotes recevront ainsi l'équivalent d'un mois de cours étalé sur un semestre, et d'autres sessions de formation seront organisées vers la fin de la deuxième et de la troisième année du programme; iii) *formation des micro-entrepreneurs à la gestion*: cette activité vise à pallier en partie l'absence de services de formation pour les micro-entrepreneurs en organisant à leur intention une série de cours de courte durée portant sur la commercialisation, la gestion financière et de trésorerie, la conception et la promotion des produits, la mise en place de réseaux, l'innovation et les stratégies de croissance; iv) *échanges professionnels destinés aux femmes*: un certain nombre de voyages d'études



et de voyages professionnels seront organisés pour permettre aux femmes participant au programme d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences dans leurs domaines d'activités existants et potentiels, ainsi que de mettre en place des partenariats et des arrangements contractuels avantageux en matière de production et de commercialisation. Des stages d'apprentissage seront également proposés en collaboration avec des entreprises du secteur privé et des ONG, afin de permettre aux micro-entrepreneurs d'acquérir des connaissances professionnelles dans des domaines comme les activités de transformation hors exploitation, la distribution et la vente, et l'utilisation de la technologie au niveau des exploitations.

- c) **Mécanisme de microfinancement.** Cette sous-composante a pour objectif de tester plusieurs types d'instruments de prêt destinés à fournir, à un taux en vigueur sur le marché, des ressources supplémentaires à un certain nombre d'IMF préalablement sélectionnées. Ces différentes formes de financement sont les suivantes: i) *crédit*: il est prévu de mettre une ligne de crédit à la disposition des intermédiaires financiers intéressés qui remplissent les conditions requises (IMF de stade 3) au moyen d'un mécanisme de réescompte pour la rétrocession de prêts; ii) *crédit-bail*: des fonds seront distribués à des sociétés/ONG de crédit-bail performantes pour qu'elles étendent leurs services dans les zones correspondant à la première phase du programme. Des financements sous forme de crédit-bail pourront ainsi être proposés, aux taux du marché, aux futures femmes chefs d'entreprise pour l'achat de matériels tels que machines à coudre, congélateurs, pompes à eau, mixeurs et appareils de mise en conserve de fruits. Les candidates recevront en outre une formation appropriée, dispensée par des ONG, pour apprendre à honorer et à gérer leurs remboursements; iii) *fonds propres*: ce type de financement doit permettre aux banques communautaires ou à l'Association tanzanienne des institutions de microfinancement de développer leurs activités et d'élargir leurs opérations de prêt par l'intermédiaire des IMF qui auront fait leurs preuves au stade 3. Les modalités de ces financements seront déterminées lors de la négociation des prêts, puis révisées annuellement en fonction des conditions du marché; iv) *assurance*: compte tenu des risques inhérents à toutes les formes de financement rural et de la menace de plus en plus grande que fait peser le SIDA sur la vie des emprunteurs, il est prévu de mettre en place un programme d'assurance à l'appui du mécanisme de microfinancement et d'en confier l'administration aux associations faîtières des IMF.

### **Suivi et évaluation (S&E) et études d'impact**

15. Dans le cadre du système de S&E, des rapports périodiques sur la situation matérielle et financière du programme, ainsi que des informations sur le déroulement des processus et l'impact des activités, seront fournis à l'unité de gestion du programme (UGP), aux unités de gestion de zone (UGZ), aux comités de développement de district et au comité de pilotage du programme. Le programme financera: i) le recrutement du personnel clé (un spécialiste de S&E et son assistant); ii) des ordinateurs, frais de transport compris, pour l'UGP et deux UGZ; iii) tous les coûts des ateliers annuels de S&E qui seront entrepris au niveau national et dans les zones d'intervention; iv) les ateliers d'assistance technique locale et internationale destinés à améliorer la qualité et le contenu des systèmes de gestion informatisée et de S&E pour en faire des outils efficaces de gestion et d'aide à la prise de décisions. Des consultants locaux seront recrutés pour les études, y compris l'étude de référence du programme, et les ateliers de planification participative. Des études d'impact auront lieu chaque année et à la fin de chacune des phases.

## **Coordination et gestion du programme**

16. Le programme fournira: i) le financement nécessaire pour permettre à l'UGP d'administrer et de coordonner le programme depuis les bureaux de Mbeya; ii) des fonds supplémentaires pour le bureau de liaison du FIDA au sein du cabinet du premier ministre à Dar es-Salam, afin de faciliter les relations entre l'UGP, le gouvernement, le FIDA et l'institution coopérante; iii) d'autres ressources destinées à couvrir les frais de fonctionnement des bureaux de district et de zone; iv) une assistance technique nationale et internationale spécialisée pour aider les responsables du programme à assurer le contrôle de qualité des services proposés. Le cadre logique détaillé du programme figure à l'appendice III.

## **D. Coûts et financement**

17. Le programme sera mis en œuvre avec l'appui du mécanisme flexible de financement (MFF) sur une période de neuf ans découpée en trois phases distinctes de trois années chacune. Conformément aux principes qui régissent le MFF, c'est en fonction des résultats de la phase I et de l'expérience acquise durant cette période que seront calculés les coûts estimatifs des phases II et III. On a donc utilisé des chiffres approximatifs pour ces deux phases. Le coût total des trois phases du programme est estimé à 23,8 millions de USD, dont 7,0 millions pour la phase I, 12,1 millions pour la phase II et 4,7 millions pour la phase III. Le prêt du FIDA s'élèvera à 16,3 millions de USD, le solde étant apporté respectivement par le Gouvernement helvétique et le Fonds pour le développement international de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole en tant que cofinanceurs (2,2 millions de USD chacun, soit au total 4,4 millions de USD), le Gouvernement tanzanien (2,7 millions de USD) et les bénéficiaires (400 000 USD). Un certain nombre d'autres bailleurs de fonds ont fait savoir qu'ils pourraient éventuellement participer au financement des phases II et III du programme. La contribution du gouvernement couvrira essentiellement les droits et taxes ainsi que la mise à disposition de bureaux pour les besoins du programme. Conformément aux principes qui régissent le MFF, le décaissement des tranches du prêt sera conditionné à la performance du programme (voir les objectifs intermédiaires et les indicateurs de performance dans le tableau 1 ci-dessous). En outre, le FIDA accordera un don de 75 000 USD au titre du mécanisme spécial d'intervention (MSI) pour permettre le recrutement du personnel et la planification détaillée des activités de la première année du programme immédiatement après la signature du prêt. Les coûts et le plan de financement du programme sont détaillés dans les tableaux 2 et 3 ci-après.

**TABLEAU 1 – INDICATEURS DE PERFORMANCE ET OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES CONDITIONNANT LES PHASES II ET III DU PROGRAMME**

<b>Objectifs intermédiaires conditionnant le lancement de la phase II</b>
• Mise en place progressive du cadre juridique et réglementaire, et des structures de contrôle des IMF
• Existence de trois organismes de formation locaux ayant des compétences confirmées en matière d'organisation et de gestion du microfinancement rural et capables de répondre aux besoins des IMF et des établissements officiels
• 25 IMF locales au stade 1
• 60 IMF locales au stade 2
• 25 IMF locales au stade 3
• Trois établissements officiels ayant des liens avec les IMF et prêts à étendre leurs services de microfinancement rural dans les zones du programme
• Une IMF/ONG de crédit-bail desservant la clientèle féminine et les groupements féminins d'entraide
<b>Objectifs intermédiaires conditionnant le lancement de la phase III</b>
• Existence, au sommet de la structure des IMF, d'associations capables et désireuses de prendre en charge la gestion des activités du programme sur le terrain
• Existence d'un cadre juridique et réglementaire ainsi que de structures de contrôle des IMF en activité dans les zones du programme
• Nombre d'IMF à la fin du stade I
• Nombre d'IMF à la fin du stade II
• Nombre d'IMF souhaitant participer à la phase III du programme et acceptant de le faire sur la base du partage des coûts
• Présence d'établissements financiers officiels assurant des services ruraux viables dans les zones de programme
• Présence d'IMF/ONG proposant des services et des produits viables en milieu rural dans les zones du programme
• Nombre d'IMF au terme de la phase I

**TABLEAU 2 – RÉSUMÉ DES COÛTS DU PROGRAMME <sup>a)</sup>**  
(en milliers de USD)

<b>Composante</b>	<b>Monnaie locale</b>	<b>Devises</b>	<b>Total</b>	<b>% en devises</b>	<b>% des coûts de base</b>
1. Amélioration de la capacité de gestion et des performances des IMF locales	4 308,7	714,3	5 023,0	14	26
2. Développement d'un système de services financiers ruraux	930,1	926	1 856,1	50	10
3. Démarginalisation des ruraux pauvres	5 730,0	2 145,8	7 875,8	27	40
4. Suivi et évaluation, et études d'impact	925,9	623,7	1 549,6	40	8
5. Coordination et gestion du programme	2 353,1	849,6	3 202,7	27	16
<b>Total des coûts de base</b>	<b>14 247,8</b>	<b>5 259,4</b>	<b>19 507,2</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
Provision pour aléas d'exécution	694,7	96,7	791,4	12	4
Provision pour aléas financiers	2 875,8	596,4	3 472,2	18	22
<b>Total des coûts du programme</b>	<b>17 818,3</b>	<b>5 952,5</b>	<b>23 770,8</b>	<b>25</b>	<b>126</b>

a) Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

**TABLEAU 3 - PLAN DE FINANCEMENT <sup>a)</sup>**  
(en USD)

Composante	FIDA		Suisse		Fonds de l'OPEP		Gouvernement		Bénéficiaires		Total		Devises	Monnaie locale (hors taxes)	Droits et taxes
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
1. Amélioration de la capacité de gestion et des performances des IMF locales	3 541 773	57,3	962 378	15,6	962 378	15,6	570 525	9,2	147 606	2,4	6 184 661	26,0	808 355	4 805 781	570 525
2. Développement d'un système de services financiers ruraux	1 613 608	78,1	30 855	1,5	30 855	1,5	385 493	18,7	4 598	0,2	2 065 408	8,7	1 005 436	674 479	385 493
3. Démarginalisation des ruraux pauvres	7 088 347	74,6	1 097 682	11,6	1 097 682	11,6			219 536	2,3	9 503 247	40,0	2 417 716	7 085 532	
4. Suivi et évaluation, et études d'impact	1 418 622	74,0	77 358	4,0	77 358	4,0	343 537	17,9		-	1 916 874	8,1	713 229	860 108	343 537
5. Coordination et gestion du programme	2 679 763	65,3	-	-		-	1 420 910	34,7		-	4 100 673	17,3	1 007 810	2 000 735	1 092 129
<b>Total des décaissements</b>	<b>16 342 113</b>	<b>68,7</b>	<b>2 168 273</b>	<b>9,1</b>	<b>2 168 273</b>	<b>9,1</b>	<b>2 720 465</b>	<b>11,4</b>	<b>317 740</b>	<b>1,6</b>	<b>23 770 864</b>	<b>100,0</b>	<b>5 952 546</b>	<b>15 426 634</b>	<b>2 391 683</b>

a) Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

## **E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes**

18. **Passation des marchés.** Les marchés de biens et de services seront passés conformément aux procédures nationales dans la mesure où celles-ci sont compatibles avec les directives du FIDA en la matière. Les consultants seront recrutés selon les principes appliqués par l'institution coopérante. Chaque plan de travail et budget annuel (PTBA) contiendra un programme et un calendrier détaillés pour les achats de biens et de services. Les marchés d'une valeur égale ou supérieure à 100 000 USD feront l'objet d'appels d'offres internationaux, tandis que ceux d'une valeur comprise entre 20 000 et 100 000 USD seront adjugés sur appels d'offres locaux; les achats d'une valeur comprise entre 500 et 20 000 USD seront effectués auprès des fournisseurs locaux. Les UGZ achèteront directement dans leur zone d'intervention les biens et les services disponibles localement pour un coût inférieur à l'équivalent de 500 USD, tandis que l'UGP se chargera d'acquérir ceux qui sont destinés à plusieurs zones/districts ou que l'on ne peut se procurer à l'intérieur des zones. Les achats de véhicules, motocyclettes, pièces de rechange et matériels de bureau seront groupés en lots d'une valeur supérieure à 100 000 USD pour faire appel à la concurrence internationale.<sup>3</sup>

19. **Décaissements.** Les fonds seront décaissés sur une période de neuf ans. Le compte du prêt sera débité sur présentation de relevés de dépenses certifiés pour: i) les marchés de biens et de services d'une valeur égale ou inférieure à l'équivalent de 50 000 USD, et ii) la formation locale et les dépenses marginales de fonctionnement. Il ne sera pas nécessaire de soumettre les pièces justificatives au FIDA, mais elles devront être conservées à l'UGP ou dans les bureaux des UGZ pour pouvoir être contrôlées par les représentants du FIDA et de l'institution coopérante.

20. Pour faciliter les décaissements et la gestion des fonds, ainsi que la mise en œuvre du programme, un compte spécial libellé en USD sera ouvert dans une banque commerciale, selon des modalités acceptables par le FIDA. Dès l'entrée en vigueur du prêt, le FIDA y versera un premier dépôt de 1,5 million de USD, et le compte sera ensuite réapprovisionné régulièrement sur la base des demandes de retrait assorties des justificatifs appropriés. La BDRC administrera également le mécanisme de microfinancement du programme. Les ressources budgétaires trimestrielles, telles que définies dans les PTBA, seront conservées dans un compte courant avec tous les autres fonds en attente d'affectation.

21. **Comptabilité et vérification des comptes.** Comme le veut de bonnes pratiques comptables, les différentes composantes et activités financées par le programme feront l'objet d'une comptabilité distincte pour mieux refléter les coûts. Tous les comptes et registres comptables seront vérifiés chaque année par les autorités ou par un cabinet indépendant de bonne réputation engagé par l'UGP et agréé par l'institution coopérante et le FIDA. Les comptes et les états financiers vérifiés, accompagnés de l'opinion du vérificateur, seront ensuite soumis à l'institution coopérante et au FIDA au plus tard six mois après la fin de l'exercice financier.

## **F. Organisation et gestion**

22. **Organisation et gestion du programme.** Le programme sera mis en œuvre par les conseils d'administration des IMF locales (coopératives et caisses d'épargne et de crédit et banques villageoises), conformément aux directives et aux règles prudentielles de la Banque de Tanzanie. Chaque IMF établira des liens et des relations appropriés avec les intermédiaires financiers (banques commerciales ou coopératives) en fonction de critères pratiques ainsi que des services et facilités qui lui seront proposés. Des ONG et des organismes du secteur privé et du secteur para-étatique apporteront leur aide aux IMF pour diverses activités d'information, de sensibilisation, de formation,

---

<sup>3</sup> Chaque fois que possible, les véhicules et le matériel seront achetés par l'intermédiaire du Bureau interorganisations pour les achats de services (IAPSO) afin de réduire le plus possible les délais.



etc., tandis que les agents de développement coopératif et communautaire joueront un rôle de premier plan dans l'organisation, la mobilisation et l'enregistrement des groupes sous la direction des IMF. C'est au cabinet du premier ministre qu'incombera la responsabilité générale du programme. Le bureau de liaison du FIDA ouvert au sein du département de la coordination des affaires gouvernementales, à Dar es-Salam, assurera le lien avec les autorités tanzaniennes, tandis que l'UGP, installée à Mbeya, sera chargée de la mise en œuvre, de la coordination et de la supervision de toutes les activités sur le terrain. Des UGZ subordonnées à l'UGP seront créées à Moshi la première année et à Dodoma l'année suivante pour desservir le nord et le centre de la zone du programme. La coordination générale du programme sera confiée à un comité de pilotage présidé par le secrétaire permanent du Cabinet du Premier Ministre et composé de représentants de tous les ministères/organismes participants ainsi que des principaux donateurs.

23. **Suivi et évaluation, et études d'impact.** Le programme étant axé sur la demande, il suppose la participation active de tous les intéressés à l'ensemble des activités de S&E. C'est cette approche participative qui: i) guidera l'élaboration des décisions stratégiques du programme, et ii) permettra aux responsables d'apporter les ajustements nécessaires à la démarche, à la gestion et à l'organisation du programme pour qu'il réponde aux besoins des bénéficiaires compte tenu des objectifs arrêtés. La responsabilité globale du S&E incombera à une personne spécialisée au sein de l'UGP. Sous la direction du coordonnateur du programme et par référence explicite au cadre logique dynamique, le spécialiste du S&E: i) réalisera l'étude de référence qui facilitera la constitution des échantillons de ménages à suivre pendant l'exécution du programme; ii) surveillera la mise en œuvre des activités du programme afin de repérer les problèmes et de proposer des solutions; iii) mesurera les progrès accomplis et l'impact des activités aux niveaux des institutions et des groupes; iv) facilitera l'étude d'impact au niveau des bénéficiaires en faisant réaliser chaque année des enquêtes par des prestataires de services indépendants (ONG qualifiées et organismes du secteur privé/public de bonne réputation). Vers la fin de chacune des phases, on fera un bilan du programme, précédé d'une évaluation intermédiaire et d'une étude d'impact détaillée, afin de déterminer les changements et les adaptations nécessaires pour une plus grande efficacité.

## G. Justification économique

24. **Analyse financière.** Un programme de cette nature aura deux types d'effets démontrables: i) amélioration de la situation socio-économique des ménages ruraux pauvres dans la zone d'intervention, en particulier des femmes, des paysans sans terre et d'autres groupes désavantagés, et ii) renforcement de la situation financière des IMF rurales participantes.

25. L'analyse financière d'une série d'activités rémunératrices représentatives de celles qui seront financées par l'intermédiaire des IMF justifie amplement le développement d'investissements productifs viables dans les zones d'intervention. Qui plus est, le succès de ces investissements ne dépend que de l'utilisation de techniques simples et appropriées, et de l'existence d'un système d'information et de communications qui pourrait être facilement déployé en s'appuyant sur le réseau des services publics ou sur des ONG. En ce qui concerne les cultures, l'analyse du budget agricole, qui table sur l'utilisation d'intrants et de techniques améliorées, met en évidence un accroissement du revenu net de 43% pour le maïs et de 37% pour le riz dans le district de Mwanza, en supposant la vente de 20% de la récolte.

26. Un grand nombre de ménages ruraux profiteront assez rapidement du programme. Au cours des trois phases, on estime que les ménages bénéficiaires passeront de 55 000 à 219 450 pour atteindre finalement le chiffre de 300 000.

## **H. Risques**

27. La mise en œuvre du programme suppose de grandes compétences en matière de gestion et d'administration. Pour répondre à ces besoins, le système de sous-traitance envisagé reconnaît l'indépendance des organes et des institutions d'exécution et prévoit un mécanisme de définition et d'évaluation des performances, ainsi qu'un contrôle des activités d'exécution et de coordination. On s'efforcera tout au long du programme d'éviter les activités qui pourraient faire courir un risque trop élevé. Les principaux facteurs de risque sont les suivants: i) incompatibilité entre les besoins reconnus des IMF et les impératifs d'ordre politique, au détriment des pauvres; ii) insuffisance de la formation des prestataires de services à l'échelon local; iii) manque d'intérêt de la part des institutions financières locales pour le microfinancement rural. Les mesures de sauvegarde appropriées seront intégrées au système de suivi pour limiter le plus possible ces risques.

## **I. Impact sur l'environnement**

28. La note d'analyse de la situation et de l'impact écologiques préparée au stade de l'évaluation prospective classe le programme en catégorie C, étant donné son incidence négative limitée sur l'environnement. Le département de l'environnement du Cabinet du Vice-Président de la Tanzanie a formulé une série de lignes directrices pour l'évaluation de l'impact écologique des projets soumis pour examen par les différents ministères. Le Cabinet du Premier Ministre s'adressera aux services du Vice-Président pour faire classer le programme selon les normes nationales. En outre, SERO Lease and Finance Ltd (SELFINA) prévoit d'assurer, à l'intention des personnes ou des groupes qui bénéficieront de ses fonds, une formation préalable dans le domaine de l'environnement. En encourageant le recours à des pratiques culturelles et pastorales améliorées et à des techniques adaptées, dans le cadre des projets financés par les IMF, le programme aura un impact positif sur l'environnement.

## **J. Complémentarité des donateurs**

29. Le programme contribuera au processus de décentralisation engagé par le gouvernement, en renforçant les capacités de gestion et d'administration des IMF locales aux niveaux du village, de la section et du district, et en appuyant les efforts actuellement déployés pour lutter contre la pauvreté et développer le microfinancement au niveau national. Il complétera en outre toute une série d'activités financées par des donateurs dans le domaine des services financiers ruraux, en particulier le projet de services ruraux et de microfinancements de la Banque mondiale, qui aide actuellement la Banque de Tanzanie à mettre sur pied le cadre réglementaire et les systèmes de supervision des IMF, ainsi que la base de données nationale consacrée à ces institutions. En travaillant avec la BDRC, dont l'Agence danoise de développement international (DANIDA) détient désormais 30% du capital, le programme renforcera les relations que cette banque s'emploie actuellement à établir avec les IMF dans les districts ruraux. Enfin, le programme complétera aussi les efforts que déploie le Département britannique du développement international, l'Agence canadienne de développement international et le Fonds africain de développement pour renforcer les institutions du pays. Par ailleurs, l'Agence française pour le développement a fait part de son intérêt pour le programme et serait prête à financer les voyages d'étude et les échanges que celui-ci prévoit entre l'Afrique de l'Est et l'Afrique de l'Ouest, à l'intention du personnel des IMF.

## **TROISIÈME PARTIE - INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ**

30. Un accord de prêt entre la République-Unie de Tanzanie et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le prêt proposé sera consenti à l'emprunteur. Un résumé des garanties supplémentaires importantes incluses dans l'accord de prêt négocié est joint en annexe.



31. La République-Unie de Tanzanie est habilitée, en vertu de ses lois, à contracter un emprunt auprès du FIDA.

32. Il m'est acquis que le prêt proposé est conforme aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA.

### **QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION**

33. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le prêt proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: Que le Fonds fera à la République-Unie de Tanzanie un prêt en diverses monnaies d'un montant équivalant à douze millions huit cent mille droits de tirage spéciaux (12 800 000 DTS) venant à échéance le 1<sup>er</sup> décembre 2040 et avant cette date. Ce prêt sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an et sera régi par toutes autres modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président  
Fawzi H. Al-Sultan





## **RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ**

(Négociations de prêt conclues le 28 novembre 2000)

1. Le Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie (ci-après dénommé le Gouvernement) ouvrira puis maintiendra un compte spécial auprès d'une banque commerciale agréée par le FIDA, sur lequel seront déposés les fonds du prêt destinés au financement du programme. Le compte spécial sera protégé contre la compensation, la saisie ou la saisie-arrêt selon les modalités et conditions proposées par le Gouvernement et acceptées par le FIDA.

2. a) Le Gouvernement fera en sorte que, avant l'entrée en vigueur de l'accord de prêt, l'UGP ouvre puis maintienne un compte du programme libellé en shillings tanzaniens pour les opérations du programme (le compte du programme) auprès d'une banque commerciale agréée par le FIDA. L'UGP sera pleinement habilitée à gérer le compte du programme. Le Gouvernement y déposera chaque année le montant des contributions de contrepartie indiquées dans le PTBA pour chaque année du programme.

b) Avant l'entrée en vigueur de l'accord de prêt, le Gouvernement fera en sorte que chaque UGZ ouvre puis maintienne un compte courant libellé en shillings tanzaniens pour les opérations du programme auprès d'une banque commerciale agréée par le FIDA, située dans la zone du programme de sa compétence (collectivement, les comptes zonaux). Les UGZ seront pleinement habilitées à gérer leurs comptes zonaux respectifs. L'UGP y virera chaque année les fonds provenant du compte du programme, tels qu'indiqués dans le PTBA pour chaque année du programme.

3. Le Gouvernement fera en sorte que, dès que possible après l'entrée en vigueur de l'accord de prêt, chacune des institutions financières (IF) chargée de la mise en œuvre de la composante microfinancement du programme ouvre et maintienne par la suite un compte courant libellé en shillings tanzaniens pour les opérations du mécanisme de microfinancement (les comptes du mécanisme de microfinancement). Chaque IF sera pleinement habilitée à gérer le compte de son mécanisme de financement. Le Cabinet du Premier Ministre (l'agence chef de file du programme) transférera à chaque IF les fonds disponibles et autres ressources prévues par le PTBA par l'intermédiaire du compte du mécanisme de microfinancement de chacune d'elles en vue de l'exécution de la composante microfinancement, conformément à un accord de prêt subsidiaire qui sera conclu entre le Gouvernement et chacune des IF.

4. Le Gouvernement prendra les dispositions voulues pour s'assurer que ses contributions de contrepartie au programme soient correctement inscrites au budget annuel des investissements publics. À cet effet, le Gouvernement fera pour chaque exercice financier des allocations budgétaires d'un montant égal aux contributions de contrepartie prévues dans le PTBA pour l'année du programme correspondante et il mettra tous les six mois ces allocations à la disposition de l'agence chef de file du programme. Ces contributions de contrepartie serviront à financer la mise à disposition de bureaux et le supplément de salaire à verser aux fonctionnaires détachés auprès du programme pour des missions spéciales de courte durée. Le Gouvernement exonérera aussi de droits et taxes l'importation, l'achat et la fourniture de tous les biens et services financés à l'aide du prêt, la contre-valeur de ces exonérations étant portée au crédit des contributions de contrepartie que le Gouvernement est tenu de verser au programme.

5. Le Gouvernement veillera à ce que l'UGP établisse et maintienne par la suite un système de suivi et évaluation (S&E) participatif, et ce dans les trois mois suivant la date d'entrée en vigueur de l'accord de prêt, afin d'assurer en permanence le suivi du programme. L'UGP aura la responsabilité globale de ce système, qu'elle exercera au niveau des districts et zones du programme ainsi que de

l'ensemble du programme. Le système de S&E comprendra les indicateurs de suivi exigés et approuvés par le FIDA. Des ateliers sur l'établissement d'un bilan du programme se tiendront chaque année au niveau de l'UGP comme des UGZ.

6. a) Le Gouvernement veillera à ce qu'un bilan du programme soit dressé durant la seconde moitié de la première et de la deuxième phase du programme (c'est-à-dire la troisième et la sixième année du programme), sur la base du cadre défini par l'UGP et approuvé par le FIDA. Ces bilans porteront notamment sur la réalisation des objectifs du programme pendant la phase considérée et les obstacles rencontrés, et ils recommanderont de réorienter le cas échéant les activités et/ou de modifier l'allocation des ressources du programme en vue d'atteindre les objectifs et d'éliminer les obstacles. L'UGP engagera au préalable les services d'institutions locales compétentes ou de bureaux de consultants qui feront une étude préparatoire au bilan dont les résultats seront ensuite pris en considération lors du bilan de la première phase. Le Gouvernement s'assurera que toute partie intéressée soit invitée à participer à l'établissement des bilans du programme.

b) Les résultats des bilans de la première et de la deuxième phase ainsi que les recommandations qui en découleront serviront de base à l'élaboration d'un plan d'action et schéma mutuellement acceptables pour les deuxième et troisième phases et pour la conclusion d'une évaluation d'ensemble du programme. Le Gouvernement veillera à ce que le plan d'action et schéma soient établis au plus tard trois mois avant l'achèvement des première et deuxième phases considérées et à ce qu'ils se traduisent par des ajustements dans l'allocation des fonds du prêt et des modifications apportées aux documents du prêt. L'accord de prêt fixe les critères de performance pour le déclenchement du financement de la deuxième phase. Les critères de performance pour le déclenchement du financement de la troisième phase seront fixés à la fin de la première phase en fonction des résultats obtenus, évalués lors du bilan de la première phase, et ils seront inscrits dans un additif de deuxième phase à l'accord de prêt.

7. a) Dans les trois mois suivant la date d'entrée en vigueur du prêt, le Gouvernement confirmera que son contrôleur et vérificateur général des comptes sera chargé de la vérification des comptes relatifs au programme. À cet effet, le coordonnateur du programme informera officiellement le contrôleur et vérificateur général de l'obligation de vérifier les comptes conformément aux normes internationales et aux Conditions générales du FIDA. Le Gouvernement veillera à ce que chaque IF désigne un vérificateur indépendant des comptes du mécanisme de microfinancement et à ce que les comptes soient vérifiés conformément aux Conditions générales.

b) Le Gouvernement veillera à ce que le rapport d'audit du programme soit un rapport détaillé fondé sur les états financiers établis conformément aux principes comptables généralement acceptés et à ce qu'il traduise correctement l'état d'avancement et les opérations du programme.

8. Le Gouvernement veillera à ce que le personnel essentiel du programme soit assuré contre les risques de maladie et d'accidents dans la mesure compatible avec ses procédures et règles habituelles.

9. Le Gouvernement s'assurera, comme le veut ce programme ciblé sur les femmes et les ménages dirigés par une femme, que les femmes soient représentées dans toutes les activités du programme et qu'elles bénéficient dans une mesure appropriée de ses réalisations.

10. Le Gouvernement veillera à prendre toutes les dispositions voulues pour que l'organe régional chargé des appels d'offres ait le pouvoir d'examiner toutes les soumissions présentées pour les marchés à passer dans le cadre du programme.

11. Le décaissement des fonds au titre de la composante microfinancement en faveur de l'une quelconque des IF est subordonné aux conditions suivantes: l'approbation par le FIDA, sous forme de projet, d'un accord de prêt subsidiaire entre le Gouvernement et l'IF; la remise au FIDA d'un exemplaire de l'accord de prêt subsidiaire signé, identique en substance au projet approuvé.

12. L'entrée en vigueur de l'accord de prêt est subordonné aux conditions ci-après:

- a) le comité de pilotage du programme (CPP) a été dûment constitué;
- b) l'UGP a été dûment constituée;
- c) un coordonnateur du programme et un contrôleur financier ont été dûment recrutés et nommés par le Gouvernement et agréés par le FIDA, et tous les autres cadres de l'UGP ont été choisis selon des modalités donnant satisfaction au FIDA;
- d) le Gouvernement a dûment ouvert le compte spécial et l'UGP a dûment ouvert le compte du programme;
- e) le gouvernement a pris les dispositions voulues pour que les contributions de contrepartie soient disponibles pour la première année du programme;
- f) le manuel de mise en œuvre du programme a été approuvé par le FIDA sous forme de projet et adopté par le CPP;
- g) le Gouvernement a recruté par voie d'appel d'offres international, en consultation avec le FIDA, un prestataire de services de développement et formation des IMF, en particulier pour former les sociétés locales de formation, pour rédiger les manuels des opérations des IMF et pour établir les procédures de surveillance et de suivi des directives qu'utiliseront les IMF;
- h) l'accord de prêt a été dûment signé et sa signature comme son application ont été dûment autorisées et ratifiées par toutes les instances administratives et gouvernementales requises;
- i) le Gouvernement a remis au FIDA un avis juridique favorable, émis par le procureur général, dont la forme et la teneur donnent satisfaction au FIDA.

## COUNTRY DATA

## UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 1997 1/</b>	<b>884</b>	<b>GNP per capita (USD) 1998 2/</b>	<b>220</b>
<b>Total population (million) 1998 1/</b>	<b>32.1</b>	<b>Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-98 2/</b>	<b>0.5</b>
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 1998 1/</b>	<b>36</b>	<b>Average annual rate of inflation, 1990-98 2/</b>	<b>24.3</b>
<b>Local currency</b>	<b>Tanzanian Shilling (TZS)</b>	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	<b>TZS 700</b>
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1980-98 1/	3	GDP (USD million) 1998 1/	8 016
Crude birth rate (per thousand people) 1998 1/	41	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1980-90	n.a.
Crude death rate (per thousand people) 1998 1/	16	1990-98	3
Infant mortality rate (per thousand live births) 1998 1/	85	Sectoral distribution of GDP, 1998 1/	
Life expectancy at birth (years) 1998 1/	47	% agriculture	45.7
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n.a.	% industry	14.9
Poor as % of total rural population 1/	n.a.	% manufacturing	7.2
Total labour force (million) 1998 1/	16.4	% services	39.4
Female labour force as % of total, 1998 1/	49.2	Consumption, 1998 1/	
<b>Education</b>		General government consumption (as % of GDP)	8.3
Primary school gross enrolment (% of relevant age group) 1997 1/	66.5	Private consumption (as % of GDP)	83.3
Adult literacy rate (% of total population) 1997 3/	71.6	Gross domestic savings (as % of GDP)	8.4
<b>Nutrition</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Daily calorie supply per capita, 1996 3/	2 028	Merchandise exports, 1998 1/	589
Prevalence of child malnutrition (height for age % of children under 5) 1992-98 1/	43.4	Merchandise imports, 1998 1/	1 365
Prevalence of child malnutrition (weight for age % of children under 5) 1992-98 1/	30.6	Balance of merchandise trade	- 776
<b>Health</b>		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 1990-98 1/	n.a.	before official transfers, 1998 1/	-1 348
Physicians (per thousand people) 1990-98 1/	0.04	after official transfers, 1998 1/	- 907
Percentage population without access to safe water 1990-97 3/	34	Foreign direct investment, 1998 1/	172
Percentage population without access to health services 1981-92 3/	7	<b>Government Finance</b>	
Percentage population without access to sanitation 1990-97 3/	14	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP) 1997 1/	n.a.
<b>Agriculture and Food</b>		Total expenditure (% of GDP) 1997 1/	n.a.
Food imports as percentage of total merchandise imports 1998 1/	16.8	Total external debt (USD million) 1998 1/	7 603
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1995-97 1/	120	Present value of debt (as % of GNP) 1998 1/	70.5
Food production index (1989-91=100) 1996-98 1/	100	Total debt service (% of exports of goods and services) 1998 1/	20.8
<b>Land Use</b>		Nominal lending rate of banks, 1998 1/	26.7
Arable land as % of land area, 1997 1/	3.5	Nominal deposit rate of banks, 1998 1/	7.8
Forest area (km <sup>2</sup> thousand) 1995 1/	325.1		
Forest area as % of total land area, 1995 1/	36.8		
Irrigated land as % of cropland, 1995-97 1/	3.8		

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*, 20002/ World Bank, *Atlas*, 20003/ UNDP, *Human Development Report*, 1999

## PREVIOUS IFAD LOANS TO THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

Project Id	Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Denominated Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as % of approved amount)
2	Mwanza/Shinyanga Rural Development Project	World Bank: IBRD	World Bank: IDA	HC <sup>1/</sup>	13 Apr 78	28 Feb 79	31 Dec 84	USD	12 000 000	0.790704696
176	Southern Highlands Smallholder Food Crop Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	05 Sep 85	03 Aug 87	31 Dec 93	SDR	14 500 000	0.516053595
242	Smallholder Support Project in Zanzibar	IFAD	World Bank: IDA	HC	13 Sep 89	07 Mar 91	31 Dec 97	SDR	8 150 000	0.611001825
324	Southern Highlands Extension and Rural Financial Services Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	06 Apr 93	30 Jun 93	30 Sep 00	SDR	11 500 000	0.984280976
455	Smallholder Development Project for Marginal Areas	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 89	05 Oct 90	31 Dec 97	USD	280 000	1
489	Mara Region Farmers' Initiative Project	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 95	25 Jun 96	30 Jun 03	USD	195 000	0.950346769
1006	Agricultural and Environmental Management Project	IFAD	UNOPS	HC	04 Dec 96	10 Sep 97	31 Dec 03	SDR	10 300 000	0.360297962
1086	Participatory Irrigation Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	08 Sep 99	18 Feb 00	30 Sep 06	USD	75 000	0.952415733

<sup>1/</sup> Highly concessional.



## LOGICAL FRAMEWORK

Narrative Summary	Performance Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<p><b>Programme Goal:</b> Development of a comprehensive rural microfinance institutional framework to alleviate poverty by increasing the income, assets and food security of poor rural households</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationalization of a sustainable microfinance network for poverty alleviation</li> <li>• Proportion of poor receiving financial services</li> <li>• Proportion of poor effectively using financial services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessment of sustainability of MFIs based on appropriate indicators</li> <li>• Baseline socio-economic survey of programme areas</li> <li>• Periodic programme impact studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of rural MFIs is a critical constraint on rural economic development.</li> <li>• There will be a stable macroeconomic environment for rural-sector growth.</li> <li>• Pro-poor macroeconomic policies will exist.</li> <li>• Government is committed to developing rural financial services (RFSs).</li> <li>• Programme is appraised as viable, is acceptable to the Government and donor funding is available.</li> <li>• Human threat from HIV/AIDS is diminished.</li> </ul>
<p><b>Purpose:</b> Enhanced capacity of the rural poor to mobilize savings and to invest in viable income-generating activities within the framework of a microfinance institution</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremental average savings per household</li> <li>• Incremental investment in productive activities</li> <li>• Incremental growth in household income</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparison between impact studies and baseline survey</li> </ul>	<p><b>Purpose to Goal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural households find financially viable investment opportunities</li> </ul>
<p><b>Outputs:</b></p>			<p><b>Outputs to Purpose:</b></p>
<p><b>1. Establishment of financially viable and sustainable grass-roots microfinancial institutions (MFIs) responding to the demands of their customers:</b></p>			
<p>1.1 Policy and operational framework for MFI established</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Based on national microfinance policy, Bank of Tanzania (BOT) supported in developing detailed implementation guidelines (on savings, interest and savings rate, recovery policy)</li> <li>• MFIs assisted in operationalizing the prescribed guidelines and manuals</li> <li>• Legal and regulatory guidelines established for application within the Government and MFIs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approved implementation manuals and policy guidelines</li> <li>• Study on implementation of legal and regulatory system completed</li> <li>• Legal and prudential regulatory guidelines for supervision, monitoring and audit established</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donor resources are mobilized to complete preliminary studies on regulatory reforms, etc.</li> <li>• BOT and MFIs show willingness and are committed to following the prescribed policies and guidelines.</li> </ul>
<p>1.2 Parastatal and NGO training institutions capable of training rural MFIs to operate as viable institutions responsive to the needs of their members</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of training institutions trained and assessed as competent training service providers</li> <li>• Training needs assessment of MFI carried out</li> <li>• No. of training-of-trainer (ToT) modules prepared</li> <li>• No. of topics/themes on gender aspects included in the ToT module</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contract completion reports for ToT contractors</li> <li>• Quarterly reports</li> <li>• Supervision reports</li> </ul>	<p>There are training institutions interested in learning new skills in microfinance and able to provide competitive and cost-effective training services to rural MFIs.</p>



APPENDIX III

<p>1.3 MFIs restructured, growing and efficiently managing their savings, loan portfolios and responding to the needs of their members including the poor and underprivileged</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of MFIs restructured</li> <li>Standard MFI financial performance indicators</li> <li>Equity indicators for MFI members</li> <li>No. of women-specific groups/MFIs effectively participating in the RFSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodic programme reports</li> <li>Annual reports of MFIs</li> <li>BOT MFI data bank</li> <li>TAMFI member reports</li> <li>SCCULT periodic reports</li> <li>Impact reports on equity</li> <li>The Cooperative Audit and Supervision Cooperation (COASCO) audit reports on SACCOs</li> </ul>	<p>Strong rural economic environment creates an increased demand for financial services and profitable investment opportunities for poor rural people.</p> <p>Suitable MFI leaders can be found and trained.</p> <p>Participatory approach leads to quick identification and implementation of appropriate programme inputs.</p> <p><i>Risk:</i> Re-training costs for MFIs due to HIV/AIDS-induced staff changes may be high.</p> <p><i>Risk:</i> MFI loan portfolio at risk may rise due to HIV/AIDS-induced financial problems among clients.</p>
<p><b>2. Development of Rural financial system:</b></p>			
<p>2.1 Establishment of backward and forward linkages with formal financial institutions, apex institutions and NGOs of a comprehensive framework for the promotion and rationalization of a rural financial system</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence of TAMFI chapters and operations</li> <li>Number of TAMFI members in programme zones</li> <li>Qualitative comments from professional banker association representatives</li> <li>Quantity of fund transfers between financial intermediaries</li> <li>Amount of savings mobilized</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TAMFI board meeting minutes</li> <li>Minutes of MFI Taskforce meetings</li> <li>Business reports of banks/MFIs</li> <li>Minutes of SCCULT Board meetings</li> </ul>	<p>BOT will demonstrate effective leadership in the policy arena.</p> <p>Stakeholders are willing to cooperate.</p>
<p>2.2 Monitoring and supervisory system of rural microfinancial services created in BOT and in the MFI Association</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of BoT staff trained in microfinance</li> <li>Legal study of MFIs completed</li> <li>Consultancy studies on microfinance</li> <li>National microfinance data bank established and maintained</li> <li>No. of workshops and seminars on rural microfinance</li> <li>Percentage of participating women in workshops and seminars on rural microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BOT Microfinance Unit periodic reports</li> </ul>	<p>BOT adopts a pragmatic legal and regulatory framework for rural financial institutions.</p> <p><i>Risk:</i> Excess supervision will cramp sector growth and innovation.</p>
<p>2.3 Conducive policy environment for MFIs created</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MFI Association operational in three pilot regions with published MFI policy guidelines</li> <li>Gender-sensitive MFI policy guidelines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TAMFI reports</li> <li>BOT Microfinance Unit periodic reports.</li> <li>Impact reports of MFIs</li> </ul>	<p><i>Risk:</i> Policies may not be clearly communicated to the district-level administration.</p> <p><i>Risk:</i> Politically motivated policy distortions may exist at local level.</p>
<p>2.4 Rural financial institutions strengthened to meet the demands of rural clients and to facilitate accelerated rural-sector growth.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of MFIs meeting BOT performance criteria</li> <li>No. of formal financial institution staff trained in microfinance</li> <li>No. of formal financial institutions and NGO-based MFIs participating in RFSP</li> <li>No. of innovative pilot projects strengthening linkages between formal financial institutions and informal MFIs</li> <li>No. and value of loans for equity contributions to community or cooperative banks</li> <li>Share and value of savings in formal financial institutions mobilized from informal MFIs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual M&amp;E reports</li> </ul>	<p>MFI apexes for all MFIs can be established from the grass-roots level, which can provide effective services to their MFI members and act as a delegated supervisory/regulatory agent to BOT.</p> <p>Formal financial institutions and NGO-based MFIs are interested in expanding into rural areas.</p> <p>Formal financial institutions and MFIs are interested in linkages to meet the financial needs of rural households.</p>





INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

APPENDIX III

	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of formal rural financial institutions supervised annually by BOT or appointed agent</li> <li>No. of workshops and seminars on RFS development and no. of participants</li> <li>% of women staff of formal institutions trained in microfinance</li> <li>No. of women's groups/ROSCA participating in RFSP</li> </ul>		
<b>3. Empowerment of Rural People:</b>			
3.1 Poor rural households, including women members, empowered to benefit from rural financial services	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of rural women households benefiting from the programme</li> <li>% of targeted people accessing rural financial services</li> <li>% of women in decision-making roles</li> <li>% of women who have increased their income</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact reports</li> <li>Gender surveys</li> </ul>	Current culture is receptive to changes on gender issues within time frame of programme.
3.2 Capacity of rural households developed in financial management and business skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of rural households trained in financial management and identification of investment opportunities</li> <li>No. of groups linked to business associations and alliances</li> <li>No. of workshops/seminars on business opportunities and marketing</li> <li>% of women participating in workshops/seminars on business opportunities and marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quarterly reports</li> <li>Supervisory reports</li> <li>Baseline survey</li> <li>Impact assessment studies</li> </ul>	Basic education is adequate to absorb business training.
<b>4. Programme coordination and management:</b>			
4.1 Programme activities coordinated and managed cost-effectively	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme Coordination Unit established, staffed, developing strategies, preparing AWPBs, monitoring programme activities and coordinating with other donors</li> <li>Programme steering committee established, reviewing and approving progress reports and AWPBs, providing policy guidance</li> <li>Two zonal Coordination Units established and staffed, preparing regional/district AWPBs, monitoring activities</li> <li>Three Regional Advisory Groups established advising on RFSP activities and coordinating with other development efforts</li> <li>Fully integrated M&amp;E and management information system operational by end PY1</li> <li>Impact assessment carried out annually</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quarterly reports</li> <li>Supervision reports</li> <li>Mid-term reviews</li> <li>Programme completion report</li> </ul>	High calibre and highly motivated personnel can be contracted to effectively coordinate and manage the wide range of activities implemented by a large number of private-sector, non-governmental and parastatal agencies.
4.2 M&E and MIS systems created and operationalized effectively			

<b>Activities (Phase I – 3 years):</b>	<b>Inputs:</b> as specified in programme cost tables. Summary costs given below.		
<b>Strengthening Grass-roots Microfinancial Institutions:</b>	<b>USD 1.88 million</b>		
<i>Activity 1.1</i> <i>i. Preparation of implementation policy guidelines</i> <i>ii. Support studies and preparation of manuals for legal and regulatory framework for MFIs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operational framework for MFI finalized</li> <li>Biannual/annual reports and periodic assessment reports on disbursement and performance</li> <li>Guidelines of regular framework finalized</li> </ul>		
<i>Activity 1.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training needs assessment undertaken</li> </ul>		



INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

APPENDIX III

i. Training of MFIs training institutions ii Study of MFIs	• Training manual prepared		
<b>Activity 1.3</b> i. District PRAs ii. Media communication campaigns iii. Village information campaigns iv. MFI training v. Training and support for field officers vi. Study tours			
<b>Developing Rural Financial Systems:</b>	<b>USD 1.26 million</b>		
<b>Activity 2.1</b> Support to BOT Microfinance Directorate			
<b>Activity 2.2</b> Support for credit-based MFIs			
<b>Activity 2.3</b> Model 1: Support for individual lending approach			
<b>Activity 2.4</b> Model 2: Support for creating linkages between commercial banks and MFIs			
<b>Activity 2.5</b> Model 3: Support for mixed lending approach			
<b>Activity 2.6</b> Support for community and cooperative banks			
<b>Activity 2.7</b> Support for TAMFI Chapters			
<b>Empowering Rural People:</b>	<b>USD 1.85 million</b>		
<b>Activity 3.1</b> Empowerment of women			
<b>Activity 3.2</b> Enterprise skills development			
<b>Activity 3.3</b> Loan funds			
<b>Activity 3.4</b> Partnership funds			
<b>Monitoring &amp; Evaluation</b>	<b>USD 0.66 million</b>		
<b>Programme Coordination and Management:</b>	<b>USD 1.31 million</b>		
<b>Activity 4.1</b> National-level activities i. Programme Coordination Unit ii Programme Steering Committee			
<b>Activity 4.2</b> Zonal-level activities			
	<b>First phase programme costs: USD 6.96 million</b> 1. Improved managerial capacity and performance of grass-roots MFIs: USD 1.88 million 2. Rural financial system development: USD 1.26 million 3. Empowerment of rural people: USD 1.85 million 4. M&E: 0.66 million 5. Programme coordination and management: USD 1.31 million <b>Total programme costs: USD 23.77 million</b> 1. Improved managerial capacity and performance of grass-roots MFIs: USD 6.18 million 2. Rural financial system development: USD 2.06 million 3. Empowerment of the rural poor: USD 9.5 million 4. M&E and impact assessment: USD 1.93 million 5. Programme coordination and management: USD 4.1 million		



## PROGRAMME COMPONENTS

### **Improvement of managerial capacity and performance of grass-roots microfinance institutions**

1. The main objective of this component is to strengthen through adequate capacity and institution-building the operational and financial performance of both existing and new grass-roots MFIs that meet the financial needs of the rural people. Specifically, this component will finance the following activities:

2. **Operational framework for grass-roots MFIs.** The World Bank-financed Rural and Microfinancial Services Project is presently providing the Government with some assistance in respect to the development of microfinance policy, the improvement of a legal framework, and operational guidelines. Under this programme, IFAD will only provide complementary financing to assist the Government in implementing and translating these agreed guidelines and policies in the field. The assistance will include certain key areas, in particular: (i) within the overall national framework, support the MFIs in developing detailed policy guidelines (on interest and savings rates, governance, risk management and insurance) for implementation; (ii) strengthen the capacity of the participating institutions in supervision, monitoring and impact assessment through training and technical assistance; (iii) help the MFIs to operationalize the prescribed guidelines, ensuring the required banking standards and maintaining sound portfolios in terms of financial viability; (iv) undertake studies on how the existing laws and regulations pertaining to SACCOs and SACAs could be harmonized for the best interests of microfinance development, etc.; and the existing unregistered informal groups such as women solidarity groups and ROSCAs, and the modalities and conditions under which these groups can become members of SACCOS and SACAS.

3. **Capacity-building of training service providers (TSPs).** A number of parastatal and NGO-based training institutions exist in the United Republic of Tanzania that can provide training to MFIs. But, they have not yet developed sufficient expertise in microfinance "best practices", nor are they fully familiar with innovative financial products and technologies, sound financial management, gender-specific and participatory approaches at the grass-roots level. Under this programme, IFAD will finance a comprehensive training programme consisting of the following activities: (i) *"Training of Trainers" Programme for TSPs:* An international consulting firm or institute will be contracted to organize two training courses of 15 days each for about six TSPs on participatory and gender issues, management of MFIs, and their finance. Tentative training course contents will be: grass-roots delivery techniques, training needs assessment techniques, enhancement of gender equity, legal and organizational structure of grass-roots MFIs, monitoring, development strategies for MFIs, mechanisms for expansion of the outreach of MFIs, design of new savings and credit products, loan portfolio and liquidity management, requirements and utilization of MIS, etc.; (ii) *Training needs assessment of MFIs:* Contracted TSPs will organize a number of initial workshops for grass-roots MFIs to assess and identify their training needs; (iii) *Preparation of training material:* On the basis of detailed training needs assessments, TSPs will prepare the required training materials and instructional methodologies on core and generic modules that will be used for training at various levels.

4. **Strengthening MFI management capacity.** The main activities to be financed under this sub-component are: (i) technical training will be provided for committee members, staff, ordinary members, and potential and future women leaders in overall organization, bookkeeping, operational matters (savings and credit) and financial management; (ii) training for field officers who deal with SACCOs and SACAs will be provided at district level with the objective of increasing their awareness of the characteristics of and differences between the various types of grass-roots MFIs, the rights and obligations of members, the duties of leaders and staff, and the legal requirements and cooperative



principles. The average length of each course will be seven days, and on an average 15 field officers will participate in such courses; and (iii) monitoring and evaluation of TSPs will be carried out. The programme will carry out an annual monitoring and evaluation of the training courses conducted by TSPs to assess their quality, performance and impact. The performance of TSPs will be strictly monitored and evaluated by both the recipients and the programme authority.

**5. Promotion of participation in grass-roots MFIs.** Finance will be provided for social intermediation (consisting of mass media communication and promotional campaigns) that aim to enhance the active participation of both rural women and men in the formation, management and operation of grass-roots MFIs. Provision will be made to finance a range activities: (i) media communication campaigns will be undertaken using the services of community development officers (CDOs), cooperative officers (COs) and experienced local NGOs. All existing communication media and systems such as radio, television, printed materials, drama and computer networks will be used for this purpose. Necessary funds for the purchase of equipment, vehicles, support services, including operational costs and allowances, will be provided; (ii) educational and promotional material regarding savings and investments will also be prepared and disseminated through school curriculum to primary and secondary schools with a view to providing basic knowledge and understanding of the benefits to be obtained from these activities; and (iii) communication Workshops for field trainers and MFIs will be organized at various locations to help them to familiarise themselves with the basic concepts and the possible benefits to be obtained by beneficiaries through their participation in MFI activities.

**6. Institutional support for grass-roots MFIs.** The programme will finance: study tours and workshops for (i) MFI representatives to exchange ideas and experiences mostly at regional level, with some study tours, however, organized for model MFIs to visit other regions or countries; and (ii) the MFIs with proven track records to enhance their administrative and management capacity, thereby enabling them to discharge their responsibilities efficiently and effectively. Support will be in the form of purchasing money safes and basic office materials and supplies. In the case of SACCOs that have a large number of members (such as Wino and Kindi), basic computer hardware and appropriate software will be provided on a cost-sharing basis for maintaining a database on members, and establishing accounting and management information systems on financial services transactions.

### **Rural financial system development**

7. Provision will be made to finance the following sub-components: innovative linkages between formal banking institutions, poor rural clients and grass-roots MFIs. Under this sub-component, a number of innovative products and technologies will be tested linking banks to grass-roots MFIs, solidarity groups and individuals. Institutional analyses carried out by IFAD suggest that a number of possible partners are interested in participating in this programme, including: the Akiba Bank, CRDB, KCB and the Mufindi Community Bank. To accomplish this objective, the programme will support the participating banks, which will meet the agreed criteria for entry into the programme in pilot regions in various activities such as the training of loan officers in credit administration and computer applications, on a cost-sharing basis. It may also support the training of key bank staff (tellers, accountants, branch managers) at selected branches within programme pilot zones in microfinance “best practices”, including topics such as gender empowerment and food security. Depending on needs, the participating financial institutions will be supported for developing computerized loan administration/management information systems for loan officers to monitor individual borrowers and manage overall loan portfolios.

**8. Innovative linkages between NGO-based MFIs and poor rural clients.** NGO-based microcredit operations have been successfully established in urban areas, and many poor people, especially women, have benefited through investing in small income-generating activities. To widen the access of these services to communities in rural areas, the programme will support the innovative



operations of successful NGOs on a cost-sharing basis by: (i) encouraging them to establish microfinance “delivery outlets” in rural areas in programme zones; and (ii) piloting the modular approach of the microleasing in collaboration with potential partners. An IFAD mission identified a number of existing institutions interested in collaborating with the programme such as Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprise (PRIDE Tanzania), Small Industries Development Organization (SIDO), and the Akiba Bank. To be eligible for programme support, interested institutions will be shortlisted by the PMU based on appropriate selection criteria. Support will be provided to cover the costs relating to operating expenses, purchase of computers and transport; seed capital will also be provided to initiate credit operations. Necessary training will be financed on a cost-sharing basis to promote these activities.

**9. Institutional support for the microfinance unit of BOT.** A number of activities have been formulated to assist BOT to strengthen its capacity in microfinance. Central to this will be training of the microfinance unit in microfinance best practices especially concerning regulation and supervision of microfinance. Annual stakeholder workshops and an international study tour will also be financed as an integral part of the development of the capacity of BOT in microfinance activities. Supplementary assistance will also be provided to further equip and strengthen the data bank of the microfinance unit of BOT. IFAD financing will only be used to track the development of the rural microfinance sector and to record its overall performance and impacts on the economy.

**10. Institution building for MFI apex associations.** The various bilateral donors, and the Government are presently supporting the Tanzanian Association of Microfinance Institutions (TAMFI) to act as an apex institution for grass-roots MFIs. Similarly, SCCULT is presently acting as an apex institution for SACCOs. This programme considers that the formation of TAMFI and further strengthening of SCCULT should be driven by the demand of its members. The role of IFAD in this evolutionary phase will that of a catalytic agent providing support to these institutions to facilitate the activities of the existing MFIs. Support to both TAMFI and SCCULT will be provided, on a pilot scale, based on contractual agreements to cover specific responsibilities and assignments as agents of BOT to: (i) undertake the non-prudential regulation and supervision of all MFIs; (ii) design training curricula and materials; (iii) develop financial reporting formats and knowledge dissemination; and (iv) coordinate donor-sponsored initiatives in microfinance. While this programme will help the setting-up of regional chapters in the Dodoma, Kilimanjaro and Mbeya regions, it is expected that the operations and maintenance costs of SCCULT and regional TAMFI chapters in Phases II and III will be covered by the fees collected by TAMFI and SCCULT from their constituent members.

### **Empowerment of the rural poor**

11. The empowerment component will help the rural poor to participate in the proposed programme with the opportunity to augment their social, political and financial power to achieve their goals. Translation of this objective in operational terms involves the following: (i) the gradual reduction of legal, regulatory and social barriers constraining the active and effective participation of the rural poor, especially women and landless, within MFIs; (ii) development of the business and technical skills of the poor through training and extension of research, technology and innovations; and (iii) creation of conducive economic and political conditions within MFIs to allow the poor to access funds for engaging in viable demand-driven income-generating activities as well as to assume decision-making roles within the institutions.

**12. Reduction of the legal and social barriers to the rural poor and increasing their use of MFIs and participation in MFI operations.** A special study will be supported that is geared to assisting the Government in recognizing and understanding the inherent legal and institutional limitations of MFIs, their risk profiles, their inaccessibility to formal institutions and their limited capacities to comply with statutory reporting requirements, and to ensuring that appropriate remedial measures are



taken. To alleviate constraints in this particular area, a broad spectrum of training programmes will be organized and financed following the training needs assessment exercise undertaken in each district.

**13. Development of skills.** A number of training programmes will be organized ranging from gender sensitivity and leadership-building to business-skills development. The broad nature and coverage of each of these training programmes, as indicated in the programme, will be further refined through a TNA exercise to be undertaken during implementation. The major elements to be covered under this programme will be as follows: (i) *Gender training of MFI members*: This training is intended to raise the awareness of committee members, MFI board members, officials and the broad membership of the need and importance of giving women equal access to MFI services. Each training session will be conducted for three days based on formulated modules; and it is expected that 25 people will attend each session. In total, there will be three sessions in ten villages in three districts in all three zones; (ii) *Leadership training for women*: PRA exercise indicates that women leaders need training in various aspects, with emphasis on leadership and communications skills, confidence-building, organization, group dynamics, basic bookkeeping and maintenance of accounts. During Phase I, some 20 women from each of the three pilot districts will receive training for a month to be spread over a period of six months. Further training courses will be conducted towards the end of PY2 and PY3 respectively. Provision will be made for the preparation of training modules and other operational costs; (iii) *Business skills training for microentrepreneurs*: This activity aims to partially resolve the lack of training services for microentrepreneurs. Short courses will be offered in marketing, financial and cash management, product design and promotion, networking, innovation and business growth; and (iv) *Business exchanges for women*: A number of study and business tours of 3/4 days' duration will be organized to enable women to acquire new skills and knowledge in existing and potential areas of their business operations, including the possibilities of developing mutually beneficial partnerships and contractual arrangements in production and marketing. Apprenticeships will also be offered to microentrepreneurs to acquire technical and business knowledge in relevant fields such as off-farm processing, marketing and trade, and the use of on-farm technology.

**14. Microfinance facility.** The objective of this sub-component is to experiment on a limited scale with a variety of lending instruments to provide incremental financing, at a market rate, to selected MFIs; in the following distinct forms: (i) *Loan funds*: The proposed line of credit will be channelled from the participating local financial intermediaries using a rediscounting facility to Stage III MFIs for on-lending purposes. This will allow the members of MFIs to access loans for productive and viable income-generating activities in both agricultural and non-agricultural sectors; (ii) *Lease funds*: The programme will provide funds on an experimental basis to existing successful leasing companies and NGOs (such as SELFINA, SEBA) to extend their services to programme areas during the first phase. The lease financing, which has been successfully tested in other parts of the country, will be made available to prospective women entrepreneurs at a market rate for items such as sewing machines, freezers, water pumps, fruit canning and mixing equipment. The eligible selected candidates will also receive appropriate training through the NGOs to enable them to generate sufficient cash flow needed for repayments. Provision will be made to establish necessary support networks among the beneficiary women's groups to exchange ideas relating to operational issues of their business and the measures needed to resolve them. A 15% deposit will be required on equipment, with repayments to be made on a monthly basis at a market rate; and (iii) *Equity funds*: The programme funds will be provided to community banks or TAMFI to increase their leverage in terms of extending their loan operations through prospective MFIs categories in Stage 3. Conditions for such lending will be agreed at loan negotiations, and annually reviewed and revised to match market movements; and (v) *Insurance fund*: Because of the risk involved in all types of rural lending and the increasing threat of borrower mortality due to HIV/AIDS, the programme will pilot the establishment of an insurance programme to alleviate such risks in the use of RFSP microfinance facility financing ideally to be operated by MFI apex associations. However, this will be dependent on the demand of MFIs for its establishment and the ability of the borrowers to provide matching contributions for premiums on a 50:50 basis.



### **Monitoring and evaluation (M&E) and impact assessment**

15. The overall goal of the component, using M&E, will be to provide timely, adequate and reliable physical and financial progress information, and processes and impact information to the PMU, ZMUs, district development committees and the Programme Steering Committee. Within this goal, RFSP will finance: (i) recruitment of key staff (M&E specialist, M&E assistant) and provision of transport to help monitoring, data collection and impact assessment study; (ii) computers and double cab 4x4 pick-ups for the PMU and two ZMUs; (iii) full financing for annual national M&E workshops to be undertaken at national and zonal levels; and (iv) international and local technical assistance to cover the development and annual upgrading of the RFSP management information and M&E systems. Local consultants will be retained for studies including a programme baseline study and participatory planning workshops. Annual and phase review impact assessments will be undertaken.

### **Programme coordination and management**

16. The programme will (i) provide funding needed to enable the programme management unit under the Prime Minister's Office to manage and coordinate the programme operating from offices in Mbeya; and (ii) provide supplementary financing for the IFAD Liaison Office with PMO in Dar-es-Salaam to facilitate PMU/Government/IFAD/cooperating institution linkages; (iii) cover other operational costs at district and zonal offices; and (iv) provide specialist international and national technical assistance to support the programme managers to ensure quality control in service delivery supported by the programme. A detailed logical framework of the programme is shown in Appendix III 4.

## ORGANIZATION AND MANAGEMENT

### I. INTRODUCTION AND BACKGROUND

1. The basic strategic framework of organization and management rests with beneficiaries who will have a role to play in implementation along with participation from civil-society organizations, NGOs and the private sector. The role of the Government is that of facilitator, concentrating on core functions such as supervision, monitoring, regulation and providing a conducive policy environment.

### II. PROGRAMME ORGANIZATION AND EXECUTING AGENCIES

2. Programme implementation will be decentralized to the districts. At the grass-roots level, the programme will be implemented through the respective MFI boards of directors. The charters and constitutions of these institutions will be appropriately modified to enable them to operate and function as financial institutions using microbanking principles following the prudential norms and BOT regulations.

3. Chart 1 illustrates the organizational structure of the programme: A programme management unit will operate within the Department of Coordination of Government Business (DCGB) under the responsibility of PMO while being located in Mbeya to handle the implementation, coordination and supervision of all programme activities. Liaison with DCGB/PMO in Dar-es-Salaam will be maintained through the existing IFAD Liaison Office within DCGB. The PMU will be supported by two zonal management units established to service the northern programme areas to be based in Moshi in PY1 and subsequently the central programme areas in Dodoma from PY2.

4. The **responsibilities of the PMU** will include, but not necessarily be limited to: (i) preparation of AWPBs; (ii) overall management and supervision of all RFSP components; (iii) procurement of goods and services including contracts with training services providers and institutions, NGOs and other partners; (iv) direction of field operations and liaison with participating solidarity groups, MFIs, formal institutions, TSPs, district councils, international TSPs and contracted international and national technical assistance; (v) financial management and accounting; (vi) regular M&E and impact assessments; and (vii) preparation and timely submission of reports.

5. **PMU staffing** will consist of a programme coordinator, financial controller, training and gender specialist, M&E specialist and an assistant coordinator (south) and M&E assistant (south) to handle south zone activities. The major responsibilities of the PMU will be to: (i) provide policy, administrative and technical direction; (ii) coordinate and monitor programme activities; and (iii) direct and supervise all ZMU functions and planned activities.

6. **Zonal management units.** The PMU and the assistant coordinators will coordinate, administer and directly supervise and monitor programme activities at the district level working together with district cooperative offices (DCOs). Line ministry field staff including DCOs and district community development officers and their subordinates will work directly under the District Executive Director (DED). Under the programme, district microfinance institutions supervisors (DMFISs) will be recruited to work with the DED. DMFISs will subsequently ensure that all MFIs are adequately supervised when introducing new procedures under the programme, and that BOT and RFSP inspection and reporting requirements are adhered to. The zonal teams will be responsible for: the preparation of AWPBs for the activities to be implemented under ZMU; coordination of training; coordination of institutional support for the participating MFIs and other formal institutions including the procurement of goods; approval of monthly workplans for the participating districts; formal





institutions payment for contracted services; performance monitoring; progress reports; and supporting DMFISs in their roles of secretaries to district RFSP subcommittees.





7. **Programme steering committee (PSC).** Overall guidance and coordination will be provided by a PSC chaired by the Permanent Secretary PMO. The PSC will oversee the direction of the programme and ensure complementarity with programmes and projects financed by other donors. The primary tasks of the PSC will include: (i) the interpretation and resolution of policy issues; (ii) the approval of AWPBs of the RFSP and all implementing parties; (iii) the approval of contractual partners; (iv) the regular review of financial flows and implementation performance in line with the inputs and outputs within the RFSP dynamic logical framework; (v) the review and approval of actions arising from evaluation recommendations; and (vi) ensuring of coordination with other projects is effective. The PSC will meet quarterly and have representatives from the key ministries and implementing partners.

8. **District rural financial services programme subcommittee.** A district RFSP subcommittee reporting to the district development committee (DDC) will be established in each selected district to help coordinate field planning and implementation. The district subcommittee will meet at least quarterly and on an ad hoc basis as required. It will be chaired by the District Executive Officer (DED) and will have the following members: a representative of the Regional Administrative Secretary, a district planning officer, district cooperative officer, district community development officers, the zonal manager/training specialists; and co-opted members from participating training institutions and MFI associations.

9. **Technical assistance for programme management.** The PMU will coordinate and supervise all RFSP technical assistance; however, their costs have been assigned to the component (1-3) that they service.

### III. IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS AND RESPONSIBILITIES

10. **Uptake of services in response to demand from beneficiary MFIs.** Implementation of the programme components and activities will be demand-driven, depending on: (i) the preparedness and willingness of the beneficiary grass-roots MFIs and solidarity interest groups to become involved; (ii) the interest of parastatal and NGO training institutions to learn new training techniques in microfinance and deliver these to rural MFIs; and (iii) the willingness of financial intermediaries (banks and NGO-based MFIs) to be trained in microfinance and deliver new products and services in the programme areas.

11. **Contracted implementing partners:** The programme will be implemented through legally binding contractual agreements between the PMU/ZMUs and the implementing agencies. Contracts will follow open-tendering procedures and include time-bound action plans and clauses allowing contract termination with appropriate notice in the event of underperformance. The programme will not create new institutions but rather provide logistical and operational support to existing ones. The principal parties involved in the implementation of the programme under contractual arrangements with the PMU/ZMU will include:

- (i) *At national level:* (a) BOT for MFI registration, regulation, supervision and inspection and RFSP monitoring within its national database; (b) CRDB as the RFSP programme banker and manager of RFSP wholesale loan funds; and (c) international MFI training services providers to train RFSP staff and local TSP trainers in MFI capacity-building for Stage-1-3 MFI.
- (ii) *At the Zonal Level:* CRDB branches and the Kilimanjaro Co-operative Bank for MFI banking services.
- (iii) *At the District Level:* (a) District Council Administration DCOs and district community development officers (DCDOs) and local NGOs for MFI contact and assistance; (b) Tanzania Postal Bank (TPB), National Microfinance Bank (NMB) and



community banks for banking services; and (c) local training institutions as TSPs for MFI capacity-building.

- (iv) *At the ward and village levels:* (a) CDOs, COs and NGOs for rural appraisal and MFI liaison; and (b) MFI Boards of Directors and solidarity group officials for MFI service development following capacity-building assistance.

12. The PMU/ZMU functions will no longer be required from PY9 since sustainable MFIs and MFI/formal institution linkages will be operating and the MFI apex organizations will be undertaking the key MFI coordination and supervision roles.



**POVERTY PROFILES, SELECTION CRITERIA AND MAJOR CONSTRAINTS**

<b>Target group</b>	<b>Selection criteria</b>	<b>Major constraints</b>	<b>Programme instruments</b>
<p>Poor rural households</p> <p>Informal solidarity groups</p>	<p>There are no selection criteria as 90% of the rural population are considered “poor”. Common characteristics of group are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• own up to 2-3 acres farmland</li> <li>• have problems buying farm inputs</li> <li>• sell labour</li> <li>• Woman-headed households, including all eligible working women.</li> <li>• are landless</li> </ul> <p>Existing potential financially viable community-based organizations and solidarity groups</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lack of capital</li> <li>• lack of investment opportunities</li> <li>• lack of secure and rewarding places to save money</li> <li>• social and institutional barriers for women and landless to access loans</li> <li>• inflexible collateral requirements</li> <li>• high transaction costs</li> <li>• lack of management and business skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizing rural poor into viable solidarity groups</li> <li>• improving management to mobilize savings to members who need capital</li> <li>• increasing the number of effective MFIs</li> <li>• providing training in microenterprise</li> <li>• linking MFIs vertically to banks to facilitate financial intermediation</li> <li>• rationalizing legal and regulatory requirements to remove social and institutional barriers</li> <li>• requiring all solidarity groups and MFIs to have at least 35% women members to be eligible for support</li> </ul>
<p>Registered rural grass-roots MFIs (SACCOs, SACAs)</p>	<p>Financial criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demonstrated capacity to increase savings and other forms of capital</li> <li>• willingness to share training and institutional support costs</li> <li>• potential to become financially self-sustaining</li> </ul> <p>Institutional criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• representational management</li> <li>• inclusive membership policies</li> </ul> <p>Location:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• favour MFIs in poorest areas, but located in potential growth centres</li> </ul>	<p>Financial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• low profits or even losses</li> <li>• eroding financial reserves</li> <li>• large percentage of loans portfolio at risk</li> </ul> <p>Institutional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• low technical capacity</li> <li>• low management capacity</li> <li>• few members</li> <li>• bad image in market</li> </ul> <p>Legal and regulatory framework:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complex registration procedures</li> <li>• undue concentration of power with the Registrar of Cooperatives</li> <li>• absence of supervision and audit within SACAs</li> </ul>	<p>Financial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare annual business plan by MFIs to mobilize savings and increase memberships</li> <li>• increase profit through diversification of loan portfolio, including credit wholesaling and retailing</li> <li>• support viable MFIs with loan funds to increase outreach</li> </ul> <p>Training:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MFI management trained</li> <li>• MFI members trained</li> <li>• gender training</li> <li>• microentrepreneurs trained</li> </ul> <p>Institutional development:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertical linkages promoted in financial services sector</li> <li>• creation of effective supervision and regulation framework</li> </ul>

## DEVELOPMENT STAGES OF MFIs – TRIGGERING MECHANISMS

Stage 1	Stage 2	Stage 3
Indicators for Restructuring and Formation	Indicators for Consolidation	Indicators for Maturity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MFI should have by-laws/regulations/constitution and be registered.</li> <li>• Management, supervision and credit committees should be established with defined tasks.</li> <li>• There should be 25 members in new MFIs and 50 in restructured MFIs.</li> <li>• Every member (an individual or group) should have a minimum one share of TZS 10 000 and have paid entrance fee of TZS 1 000.</li> <li>• A campaign should have been initiated to increase the membership by enrolling new depositors and non-members in the area.</li> <li>• A campaign should have been initiated to increase the share capital.</li> <li>• Savings should be voluntary, and savings deposits freely withdrawn.</li> <li>• Savings mobilization from members and non-members at interest rates slightly below bank rate should be effectively started.</li> <li>• Proper lending policies and procedures should have been formulated.</li> <li>• Credit should be linked with savings as a reasonable multiple, and individual loans should have a maximum limit.</li> <li>• Restructured MFIs should discontinue new loans until the recovery percentage reaches 60% of the amount due and should make adequate provision in the accounts for doubtful loans and write off bad debts.</li> <li>• Lending to members should only be from MFIs' own resources.</li> <li>• A simple and functioning bookkeeping system should be established.</li> <li>• Arrangements should be made for audit of the accounts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of members should be at least 200.</li> <li>• Minimum share capital should be TZS 2 million.</li> <li>• Directors/managing committee members and staff should have been trained.</li> <li>• Policy should be implemented increasing members by 20% per annum.</li> <li>• There should be diversification of the membership profile by admitting poor people through the acceptance as members of groups, such as women solidarity groups, and people with different types of income-generating activities.</li> <li>• There should be an increase of savings mobilization by 20% per annum.</li> <li>• Credit committee members should have been trained in loan appraisal and loan follow-up.</li> <li>• Loans should be advanced up to one year with fully cost-recovering market interest rates, and use of one type of loan collateral or a mixture of different types, e.g., savings, loan guarantors, mortgage, group guarantee.</li> <li>• MFI should not be involved in non-financial activities.</li> <li>• Loan recovery should be 95% or above with proper provision for doubtful loans.</li> <li>• A bookkeeper should have been appointed.</li> <li>• The prescribed accounting system should exist.</li> <li>• Audit of the accounts should be up to date</li> <li>• Microfinance best practices should be adopted.</li> <li>• Interest in being members of microfinance networks should exist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of members should be 500. MFI should have an active policy of converting customers/depositors as members.</li> <li>• Membership profile should be diversified.</li> <li>• Savings mobilization should be continuous.</li> <li>• MFI should have good experience with a diversified loan portfolio and loan repayment of 95% or above, with proper provision for doubtful loans.</li> <li>• Focus should be only on the provision of different types of financial services.</li> <li>• Members should effectively participate in institutional affairs through general meetings.</li> <li>• Microfinance best practices should be followed in all operations.</li> <li>• There should be good governance and effective management by the Board of Directors.</li> <li>• Adequate number of staff should be employed and properly trained.</li> <li>• Accounts should be updated and annual accounts should be audited.</li> <li>• Own resources should be accumulated by retraining earnings.</li> <li>• There should be compliance with minimum performance standards in terms of outreach, operational efficiency, profitability and sustainability as formulated by BOT.</li> <li>• Effective loan demand should exist for short-term and medium-term loans that cannot be satisfied by the internally mobilized resources.</li> <li>• There should be an interest in establishing operational linkages with financial institutions/banks.</li> </ul>

