

Résumé d'évaluation

Renforcement des capacités des IMF en Afrique francophone

Pays : **Multipays**

Secteur : **Microfinance**

Évaluateur : **Alia développement**
Date de l'évaluation : **novembre 2015**

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CZZ 1432

Montant : don de 500 000 €

Taux de décaissement : 100 %

Signature de la convention de financement : octobre 2009

Date d'achèvement : juin 2014

Durée : 4 ans et 9 mois



Contexte

En Afrique francophone, le secteur de la microfinance a connu une très forte croissance en vingt ans.

Cette croissance s'est accompagnée de fragilités importantes et de besoins réels en renforcement des capacités de gouvernance, d'expertise des ressources humaines et de qualité des systèmes de pilotage.

L'offre de services non financiers aux Institutions de microfinance (IMF) reste par ailleurs globalement encore faible. Selon différents diagnostics et études réalisés dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), **les IMF peinent à remplir leur mission faute d'un modèle économique et de gouvernance pérenne.**

Intervenants et mode opératoire

La **maîtrise d'ouvrage déléguée** était confiée au Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) dans seize pays d'Afrique francophone.

Objectifs

- **Renforcer les capacités des IMF** via l'accès à des formations adaptées aux besoins et des appuis techniques ponctuels
- **Renforcer la qualité des audits externes** pour les IMF
- **Assurer la viabilité de l'offre de formation** au-delà du projet, en renforçant les partenaires du programme de renforcement des Capacités des institutions de microfinance en Afrique francophone (CAPAF) ou en développant de nouveaux partenariats
- **Renforcer les capacités des autorités de régulation** à réguler et superviser le secteur de la microfinance selon les meilleures pratiques

Réalisations attendues

- **19 sessions de formation** de formateurs,
- **28 sessions de duplication**,
- **2 nouveaux cours** prévus,
- **8 séminaires d'audit** dispensés,
- **3 réunions annuelles** réalisées.

Appréciation de la performance

Pertinence

La pertinence du projet était **en deçà des attentes** en raison du manque de clarté du cadre logique initial, de l'absence de définition d'indicateurs d'efficacité et d'impact complets et d'une prise en compte insuffisamment claire de la problématique de pérennité.

En revanche, le projet est pertinent par rapport aux **besoins du secteur** de la microfinance et de **son évolution** sur la période.

Efficiences

L'efficacité du projet a **surpassé les attentes**. Le projet a été modeste en montant et le budget a été géré de façon adaptée. Mais il est resté tributaire de financements externes, ce qui a limité son autonomie dans l'atteinte des objectifs.

Le suivi de l'AFD a été limité car ce projet a été mis en œuvre par un partenaire de confiance. Son caractère multipays a par ailleurs limité l'apprentissage en interne.

Impact

L'impact du projet a été **conforme aux attentes**.

L'impact des formations CAPAF sur les IMF ne semble pas véritablement avoir été une préoccupation au moment de l'instruction du projet. Celle-ci n'a **pas défini ou prévu l'élaboration et le suivi d'indicateurs d'impact**. Cet impact *a posteriori* est donc difficile à évaluer faute d'enquêtes exhaustives et d'indicateurs suffisants sur le nombre et le type d'IMF participantes et les catégories de personnel formé. Mais l'impact estimé du projet sur le renforcement des compétences des personnes formées, des IMF et des experts en formation est positif.

Viabilité/durabilité

La durabilité est **conforme aux attentes** mais aurait pu être davantage explorée dès la conception du projet.

En effet, **les questions de pérennité ont été abordées assez tardivement** dans le projet avec la mise en place du réseau (étude sur l'institutionnalisation réalisée en 2014). Elles dépendent maintenant des solutions qui émaneront de la conduite du projet par le consortium ADA/AFMIN.

Valeur ajoutée de l'appui AFD

Elle se traduit par :

1. **un effet de levier du projet** puisque des financements complémentaires d'autres bailleurs de fonds ont appuyé une part significative des duplications (les deux tiers) et des formations de formateurs (un tiers). Ces financements, mobilisés au gré des opportunités, auraient sans doute été affectés en grande partie à des activités de formation, mais le lien avec le projet a permis qu'il contribue à la diffusion des cours CAPAF,
2. **un bon timing** : le projet AFD a permis une prolongation de CAPAF à un moment où aucun autre bailleur n'apportait son appui, évitant ainsi le risque d'une déperdition rapide des acquis des premières phases,
3. **des liens renforcés** entre l'AFD et le CGAP.

Néanmoins, la valeur ajoutée aurait pu être plus importante si les questions de durabilité avaient été au cœur des objectifs de la phase.

Conclusions et enseignements

Les programmes de formation en Afrique francophone restent très dépendants des financements des bailleurs, il faut

- continuer à prévoir un financement des formations microfinance « standard » dans les programmes de finance inclusive en intégrant des **conditions vertueuses** et en **identifiant les besoins** par typologie d'IMF,
- inclure des **formations en ingénierie pédagogique** pour inciter les IMF à développer leurs propres formations,
- privilégier **les prestataires de formations avec des compétences métier**.

Les limites observées pour les cours CGAP mettent en évidence la **nécessité d'analyser la demande et de cibler les actions de formation** en fonction de la typologie des IMF. Elles invitent à **repenser les modèles de formation** en fonction de l'évolution des technologies et des contraintes de coûts et de déplacement.

Pour de futurs programmes, il faut prendre en compte dès la conception :

1. l'analyse des besoins et les typologies des IMF et des publics ciblés,
2. la définition d'indicateurs d'impact et d'un mode de suivi,
3. le budget des traductions en langue locale,
4. l'intégration de la formation des autorités de supervision et de promotion
5. les partenariats locaux pour pérenniser l'offre.