

NOTRE DISPOSITIF D'ASSISTANCE TECHNIQUE



FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE : NOTRE DISPOSITIF D'ASSISTANCE TECHNIQUE

SOMMAIRE

_ REGARDS CROISÉS	4
Éditorial	5
La coordination de l'assistance technique : un des points forts de la Fondation	7
• Interview : Agence Française de Développement	9
_ DES PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU SERVICE DE NOS PARTENAIRES	10
• Interview : Coopec-Sifa (Togo)	14
_ DIVERSIFIER ET STRUCTURER NOS PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE	15
La richesse de notre offre	16
Notre cadre d'action et nos principes d'intervention	23
• Interview : Friends Consult Ltd	24
Notre modèle économique	25
Entreprises à impact : une approche personnalisée	27
_ NOTRE MODÈLE D'IMPACT	30
Notre contribution au renforcement opérationnel des organisations	33
• Regard terrain : ACFIME (Burkina Faso)	39
• Regard terrain : MLF (Zambie)	40
• Regard terrain : Chamroeun (Cambodge)	41
Notre accompagnement face au changement	42
• Regard terrain : RENACA (Bénin)	47
• Regard terrain : GRAINE (Burkina Faso)	48
• Regard terrain : SFA (Sénégal)	49
La promotion de nos activités dans un écosystème ouvert	50
• Interview : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés	52
• Interview : Directrice des Ressources Humaines du Groupe Crédit Agricole S.A.	53
_ ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS	54
_ CONCLUSION	65



REGARDS CROISÉS

La Fondation Grameen Crédit Agricole a été créée en 2008 par le Crédit Agricole et le Professeur Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006, pour disposer d'un outil opérationnel capable de contribuer à la lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement. Depuis cette date, la Fondation s'est organisée pour disposer des outils et des compétences nécessaires à la mise en œuvre de ce mandat ambitieux.

Popularisée par le Professeur Muhammad Yunus, la microfinance s'est affirmée comme un outil incontournable de lutte contre l'exclusion bancaire tout en contribuant au développement de l'économie locale. Dans une société inégalitaire, les plus pauvres peinent à investir ou à développer une activité économique du fait des nombreuses contraintes ou refus de crédit. Pour y faire face, les institutions de microfinance (IMF) leur proposent des services et des produits financiers et non financiers, adaptés à leurs besoins.

Dans les premières années de son existence, la Fondation s'est donc concentrée sur la mise en place d'une activité de financement des institutions de microfinance en se spécialisant peu à peu sur les institutions de plus petite taille, situées en zones rurales et œuvrant principalement au profit des femmes développant des petites activités génératrices de revenus. Depuis l'origine, en défendant les principes de l'engagement responsable, la Fondation a fait le choix de travailler exclusivement avec des institutions disposant d'une politique de prévention et de protection de leurs emprunteurs.

La Fondation a ouvert dans un deuxième temps son champ d'intervention au financement des entreprises à impact social ou du « Social Business » au sens du concept développé et vulgarisé par le Professeur Muhammad Yunus. Entre 2011 et 2017, la

Fondation a également pris des participations au capital de ces entreprises à impact pour leur permettre généralement de « passer à l'échelle ». Au 30 juin 2021, la Fondation Grameen Crédit Agricole accompagne 80 institutions de microfinance ou entreprises à impact social au travers d'un encours de financements de l'ordre de 82 M€ et d'un portefeuille d'investissement de 11 participations.

En 2013, avec l'aide précieuse de l'Agence Française de développement, la Fondation a décidé de se lancer dans l'activité de coordination de programmes d'assistance technique pour renforcer son impact. Avec l'expérience des premières années d'activité dédiées exclusivement au financement des institutions de microfinance, nous nous sommes effectivement aperçus que travailler avec les acteurs de la finance inclusive et de l'entrepreneuriat à impact avec un seul levier d'action, l'apport en financement, puis deux, l'apport en fonds propres, n'était pas suffisant pour une partie importante de nos partenaires. Il nous fallait, en effet, aller au-delà du soutien financier en complétant notre approche par une capacité d'intervention en expertise ciblée afin d'améliorer et de renforcer leur performance opérationnelle. Nous nous sommes ainsi lancés, il y a maintenant huit ans, dans l'élaboration, la coordination et la réalisation de programmes d'assistance technique. Lorsque les programmes sont créés et financés, nous nous appuyons, pour leur mise en œuvre, sur un réseau de prestataires d'assistance technique, principalement basés dans nos pays d'intervention afin d'apporter cette aide technique très appréciée par un grand nombre de nos partenaires.

L'assistance technique est ainsi devenue l'un des quatre métiers de la Fondation, aux côtés de l'investissement, du financement et du conseil en investissement (dernière activité que nous avons lancée en 2018 et dont nous parlerons dans un prochain rapport).

L'élaboration et la coordination de programmes d'assistance technique est un métier à fort impact qui complète précieusement notre métier de financeur. Cette activité nous permet d'élaborer des programmes d'actions thématiques et ciblés : accompagnement d'institutions fragiles, rurales, financement des populations de réfugiés, renforcement des chaînes de valeur agricoles. Nous travaillons régulièrement à de nouveaux partenariats et de nouveaux bailleurs font fréquemment appel à nous.

Ce document de présentation a pour vocation de partager l'expérience que nous avons accumulée au fil de ces huit dernières années. Nous avons cherché à le faire en transparence. Nos succès dans ces programmes sont d'abord et avant tout ceux de nos partenaires. Ce sont eux qui doivent s'adapter à des contextes difficiles, dans un secteur, celui de la microfinance, peu aidé et souvent

considéré comme secondaire pour les économies nationales. Pourtant, la crise sanitaire mondiale nous a montré à quel point cette activité a joué un rôle majeur d'amortisseur social, avec une capacité forte de réaction, d'adaptation et de résilience opérationnelle.

En ce qui nous concerne, nous essayons de faire ce métier de notre mieux : avec l'humilité et la détermination du colibri.

Mais cette humilité et cette détermination ne seraient rien, si ce n'est du romantisme de littérature, sans l'appui bienveillant, exigeant et sans faille de nos bailleurs de fonds.

Qu'ils en soient ici remerciés. ●

ÉRIC CAMPOS,
Délégué général
Fondation Grameen Crédit Agricole

■ LANCEMENT DE LA PHASE 1 DE LA FACILITÉ AFRICAINE, financée par l'AFD et avec un focus sur les IMF de type Tier 3 en Afrique subsaharienne

2013

■ LANCEMENT DE BANQUIERS SOLIDAIRES, un programme de volontariat de compétences, en partenariat avec le groupe Crédit Agricole

2018

■ LANCEMENT DU PROGRAMME SSNUP, centré sur la résilience des économies rurales, financé par les gouvernements suisse et luxembourgeois

2020

2017

■ LANCEMENT DE LA PHASE 2 DE LA FACILITÉ AFRICAINE financée par l'AFD

2019

■ LANCEMENT DU PROGRAMME POUR L'INCLUSION FINANCIÈRE DES RÉFUGIÉS financé par la coopération suédoise (SIDA), en coopération avec le HCR

■ LANCEMENT D'UN PROGRAMME POUR L'INCLUSION FINANCIÈRE en Afrique subsaharienne, financé par le Gouvernement du Luxembourg

2021

■ LANCEMENT D'UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE LA MICRO-ASSURANCE, financé par PROPARGO, et en partenariat avec le BIT.

LA COORDINATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE : UN DES POINTS FORTS DE LA FONDATION

Le premier programme d'accompagnement impulsé par la Fondation a vu le jour en 2013 : la « Facilité Africaine de décollage » - dite « la Facilité Africaine ». Financé par l'Agence Française de Développement (AFD), ce dispositif visait, dès son origine, à renforcer la durabilité des institutions de microfinance aux performances financières fragiles mais engagées socialement en couplant une ligne de financement avec un programme d'assistance technique.

Depuis cette première initiative, la Fondation Grameen Crédit Agricole a continué à développer des programmes d'accompagnement sur-mesure en faveur de ses partenaires. La Fondation propose désormais cinq programmes d'accompagnement, en coopération avec des organisations internationales, et un programme de mobilisation de compétences en coopération avec le Groupe Crédit Agricole, pour renforcer son réseau d'institutions de microfinance et d'entreprises à impact en Afrique, Asie, Moyen-Orient et Europe.

Cette offre d'assistance technique innovante complète ainsi les services financiers proposés par la Fondation. Elle permet de renforcer le fonctionnement des organisations et des entreprises à impact et ainsi de contribuer à l'amélioration de leur capacité d'intervention. Depuis 2013, 318 missions ont été lancées au profit de 47 partenaires. 7,06 millions d'euros de subventions ont été accordées à la Fondation pour la mise en place des dispositifs d'assistance technique. Tous ces financements sont assortis de conditions précises et requièrent des reporting d'exécution et d'impact.

En 2020, avec l'aide méthodologique d'un organisme indépendant, le cabinet Cerise, la Fondation a souhaité évaluer la solidité de son modèle d'impact grâce à des analyses quantitatives et qualitatives auprès des partenaires ayant bénéficié d'assistance technique. Les résultats obtenus permettent d'identifier les éléments de renforcement que ces missions ont permis d'apporter. Au-delà des indicateurs financiers, les bénéficiaires de l'assistance technique confirment la perception de cet impact positif au niveau de l'amélioration de leur performance opérationnelle. Ils témoignent également de la sin-

gularité de l'approche de la Fondation, par rapport à d'autres acteurs de l'assistance technique, notamment sa flexibilité, son approche participative, sa réactivité et la qualité de l'expertise fournie.

Depuis 2013, la Fondation Grameen Crédit Agricole a gagné en maturité et a perfectionné son métier de coordinateur de programmes d'assistance technique. Aux côtés de son activité de financement, principalement des institutions de petite et moyenne taille, la Fondation dispose désormais d'un dispositif éprouvé de renforcement et de développement des institutions financières spécialisées dans le développement économique inclusif des zones rurales des pays en développement.

À travers ce rapport, la Fondation poursuit son travail de coopération avec ses parties prenantes et ses pairs en partageant son expérience et ses recommandations pour toutes celles et ceux qui contribuent à la consolidation du secteur de la microfinance. ●

“ La Fondation a souhaité effectuer un bilan de son offre d'assistance technique pour en améliorer sa gestion et accroître son impact. Notre analyse a mis en lumière de nombreux facteurs de succès, légitimant aujourd'hui le partage de recommandations pratiques, potentiellement utiles aux différents acteurs du secteur ”

Cerise

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

Laurent Mèlère, Responsable d'équipe projet au sein de la Division Systèmes Financiers à l'AFD, revient sur le programme clé de la Facilité Africaine.

Pourriez-vous expliquer la genèse de la Facilité Africaine et du partenariat avec la Fondation Grameen Crédit Agricole ?

Laurent Mèlère : Ce programme est né d'une volonté partagée d'améliorer l'accès aux services financiers pour les populations défavorisées en Afrique subsaharienne, notamment les femmes et les habitants des zones rurales, en nous appuyant sur des institutions de microfinance (IMF) locales. L'AFD apporte sa contribution par le biais de trois outils : un prêt concessionnel pour accompagner l'activité de crédit des IMF ciblées, une subvention pour leur fournir une assistance technique, et une garantie de portefeuille pour couvrir une partie du risque de crédit assumé par la Fondation Grameen Crédit Agricole. La Facilité Africaine est une pièce essentielle de la relation entre nos deux organisations.

Quels sont les types d'institutions visées ?

L. M. : Le dispositif participe au développement des IMF de petite taille (Tier 3, portefeuille de crédit < 10 mIn USD) et intermédiaires (Tier 2, portefeuille de crédit compris entre 10 et 100 mIn USD), et leur facilite également l'accès à des financements adaptés en monnaie locale. Le programme cible prioritairement les IMF à forte vocation sociale implantées dans des zones rurales, qui nécessitent, au-delà des financements, un accompagnement technique pour renforcer leur profil institutionnel et leur autonomie financière.

Quel bilan dressez-vous du programme ?

L. M. : La Facilité Africaine a permis d'accompagner au total 26 IMF qui ont elles-mêmes financé les activités génératrices de revenus de près de 500 000 emprunteurs avec des prêts moyens d'environ 190 EUR, à fin décembre 2020. Les IMF de taille modeste jouent un rôle majeur pour faciliter l'accès aux services financiers des ménages et des petites entreprises dans les zones reculées. Dès lors qu'elles disposent de moyens financiers et techniques adaptés, elles témoignent d'une forte capacité d'innovation, y compris en matière de finance

numérique. Malheureusement, la crise de la Covid-19 a fragilisé plusieurs IMF partenaires, les éloignant parfois de l'autosuffisance opérationnelle. La Fondation Grameen Crédit Agricole a pourtant fait preuve d'une grande réactivité, proposant notamment des formations sur la gestion de la liquidité dès le début de la pandémie.

« Conformément aux objectifs que nous nous étions fixés, les emprunteurs sont en majorité des femmes (72 %) et plus des deux tiers sont situés en zone rurale »

Quel regard portez-vous sur l'intervention de la Fondation Grameen Crédit Agricole en tant que coordinateur d'assistance technique ?

L. M. : Avec 250 missions d'assistance technique terminées dans le cadre de la Facilité Africaine à fin décembre 2020, la Fondation Grameen Crédit Agricole a couvert de nombreux domaines d'expertise, de l'élaboration de stratégies environnementales à la digitalisation du processus d'octroi de crédit en passant par le renforcement de la gouvernance. Un tel volume et une telle diversité impliquent un travail de coordination conséquent, basé sur l'identification des besoins, la définition des compétences requises pour la mission, le recrutement d'experts adéquats et le suivi des missions. Une des valeurs ajoutées de la Fondation réside incontestablement dans la qualité du dialogue avec ses institutions partenaires. ●

 www.afd.fr/fr

SIX PROGRAMMES COORDONNÉS PAR LA FONDATION

	OBJECTIFS 	CIBLE 	MODALITÉS D'INTERVENTION 	BAILLEURS ET PARTENAIRES TECHNIQUES
FACILITÉ AFRICAINE (FA) 2013-2021	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'inclusion financière en Afrique subsaharienne Renforcer des IMF sélectionnées selon des critères assouplis par rapport aux critères de financement classiques de la Fondation, et les accompagner vers la pérennité financière 	<ul style="list-style-type: none"> IMF Tier 2 et Tier 3 Opérant principalement en zone rurale Forte vocation sociale Afrique subsaharienne 	<ul style="list-style-type: none"> Subvention : 3,52 mIn € Garantie de portefeuille Ariz : 5,5 mIn € Ligne de crédit : 6 mIn € 	
APPUI À L'INCLUSION FINANCIÈRE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE (BEI) 2019-2022	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'inclusion financière en Afrique subsaharienne Contribuer à l'amélioration des performances des IMF et renforcer leur résilience après la crise de la Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> IMF Tier 2 et Tier 3 Afrique subsaharienne 	Subvention : 0,56 mIn €	
VOLONTARIAT DE COMPÉTENCES (BANQUIERS SOLIDAIRES) Depuis 2018	Mettre à profit les compétences de praticiens du groupe Crédit Agricole pour répondre aux besoins d'accompagnement variés des partenaires de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> IMF ou entreprises à impact partenaires de la Fondation Tier 1, Tier 2 et Tier 3 Afrique, Asie, région MENA, Europe 	Volontariat de compétences	
PROMOTION DE L'INCLUSION FINANCIÈRE DES RÉFUGIÉS (HCR-SIDA) 2019-2022	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'inclusion financière des réfugiés et de leurs communautés d'accueil Améliorer leurs conditions de subsistance et de résilience 	<ul style="list-style-type: none"> IMF Tier 2 et Tier 3 Ouganda 	<ul style="list-style-type: none"> Subvention : 2,4 mIn € Garantie de portefeuille 	 
RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLE (SSNUP) 2021-2023	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la résilience des petits producteurs et la structuration des chaînes de valeur agricole Encourager de nouveaux investissements et financements dans le secteur agricole 	<ul style="list-style-type: none"> IMF ou entreprises à impact opérant dans le secteur agricole ou ayant la volonté de le faire Tier 1, Tier 2 et Tier 3 Afrique, région MENA et Asie 	Subvention : 1 mIn €	   
DÉVELOPPEMENT DE LA MICRO-ASSURANCE (BIT-PROPARCO) 2021-2025	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les compétences des IMF en matière de structuration de produits et services d'assurance Soutenir le développement de nouveaux produits d'assurance ou l'amélioration de ces produits 	<ul style="list-style-type: none"> IMF Afrique et Asie 	Subvention : 0,9 mIn €	 

IMF : Institution de microfinance
Tier 3 : IMF de petite taille (portefeuille de crédit inférieur à 10 millions de dollars). Tier 2 : IMF de taille intermédiaire (portefeuille de crédit compris entre 10 et 100 millions de dollars). Tier 1 : IMF de grande taille (portefeuille de crédit supérieur à 100 millions de dollars)
MENA (Middle East and North Africa) : Moyen-Orient et Afrique du Nord

DES PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU SERVICE DE NOS PARTENAIRES

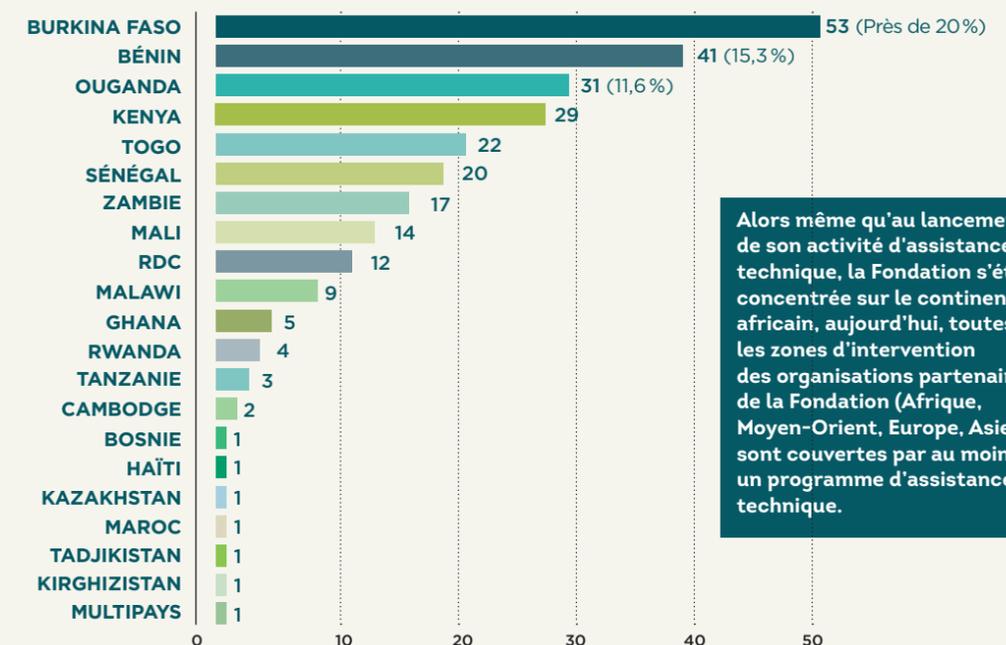
En 2013, la Fondation Grameen Crédit Agricole a souhaité accroître sa capacité d'action pour aider au renforcement de l'efficacité opérationnelle des institutions de microfinance. Souvent de taille modeste et présentant certaines faiblesses d'exploitation, ces institutions avaient du mal à présenter un profil de risque de nature à accéder aux financements internationaux. C'est ainsi que la Fondation a mis en place la Facilité Africaine, un programme d'assistance technique ciblant, dans un premier temps, les petites institutions situées en Afrique subsaharienne. Ce programme s'est vite révélé précieux pour les aider à consolider leur processus de financement et de suivi des risques et ainsi leur permettre de s'ouvrir à de nouveaux bailleurs de fonds tout en accroissant leur capacité d'impact sur leurs territoires. Les premières années d'activité se sont concentrées sur les zones rurales d'Afrique subsaharienne, sur la consolidation de la gestion du risque et de la formation des équipes des IMF.

Après avoir expérimenté un premier programme d'assistance pendant quelques années, la Fondation a décidé en 2018 de créer de nouveaux dispositifs pour élargir la cible des organisations bénéficiaires. Chaque programme dispose de ses propres critères de sélection ce qui permet une couverture d'action plus large, en termes de taille, de région et de maturité. Tout en maintenant sa mission de renforcement des plus petites institutions, la Fondation propose depuis une offre d'assistance technique, disponible pour toutes les organisations partenaires qu'elle finance en dette ou en capital :

- **Institutions de microfinance** de petite taille (Tier 3, portefeuille < 10 mln USD), intermédiaire (Tier 2, portefeuille compris entre 10 mln USD et 100 mln USD), ou de grande taille (Tier 1, portefeuille > 100 mln USD)
- **Entreprises à impact**, actives dans des secteurs variés (agribusiness, services financiers, services essentiels, culture et éducation) et soutenant des populations vulnérables.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES 269 MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE TERMINÉES ENTRE 2013 ET 2020 (Programmes : Facilité Africaine, Banquiers Solidaires, BEI)

Le nombre important de missions lancées au Burkina Faso, au Bénin et en Ouganda est dû au nombre de partenaires de la Fondation dans ces trois pays.



Alors même qu'au lancement de son activité d'assistance technique, la Fondation s'était concentrée sur le continent africain, aujourd'hui, toutes les zones d'intervention des organisations partenaires de la Fondation (Afrique, Moyen-Orient, Europe, Asie) sont couvertes par au moins un programme d'assistance technique.

Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de FGCA pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

DES PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU SERVICE DE NOS PARTENAIRES

LES CHIFFRES CLÉ SUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE (2013-2020)

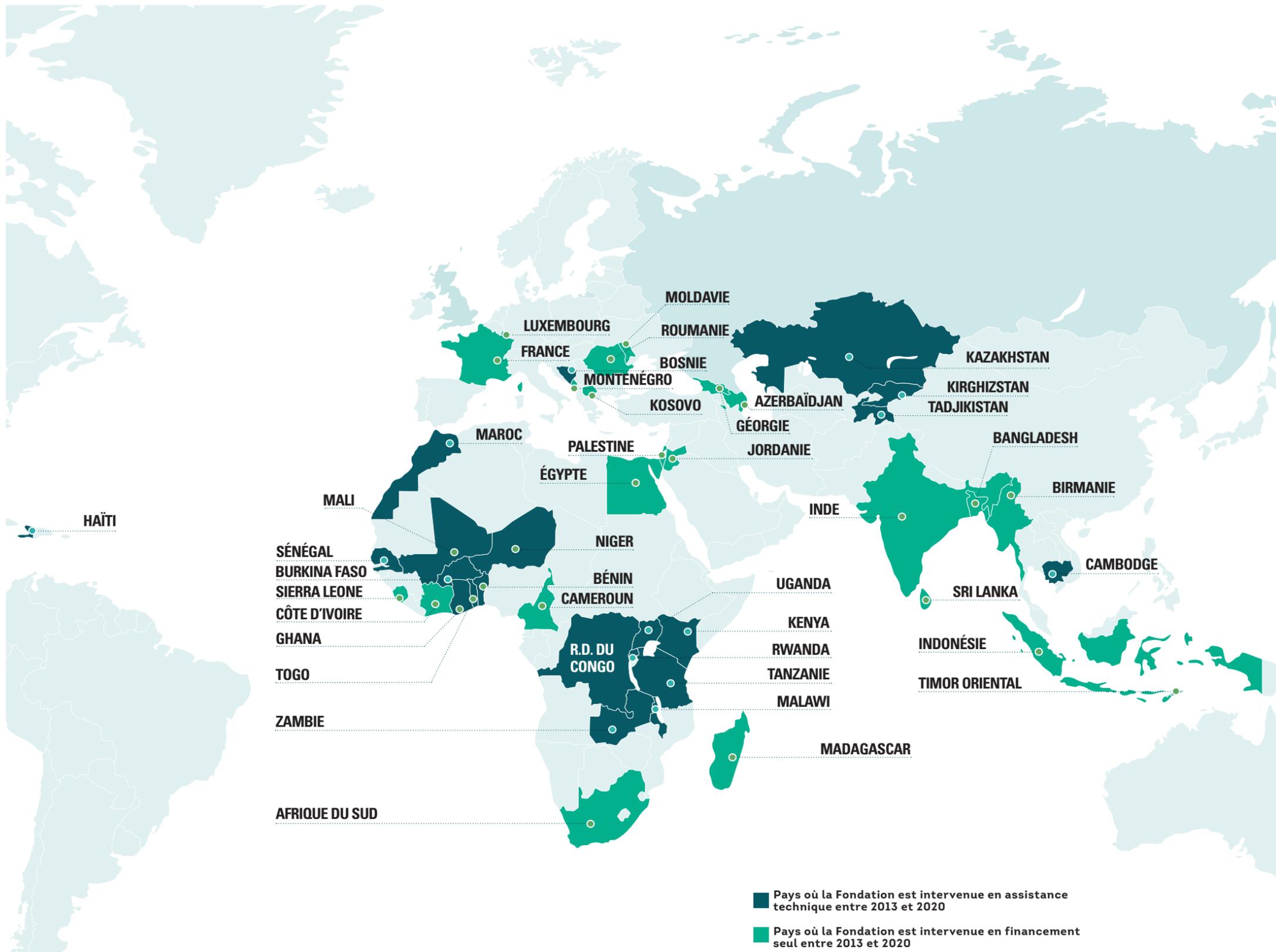
- 47** NOMBRE TOTAL D'ORGANISATIONS BÉNÉFICIAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE
- 21** NOMBRE DE PAYS D'INTERVENTION
- 6** NOMBRE DE PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE
- 7,06 M€** MONTANT TOTAL DES SUBVENTIONS ACCORDÉES
- 318** NOMBRE TOTAL DE MISSIONS GÉRÉES (TERMINÉES, EN COURS OU LANCÉES, TOUS PROGRAMMES CONFONDUS)
- 60%** DES PRESTATAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE SONT LOCAUX

TAILLES DES INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES

- 41** NOMBRE D'IMF BÉNÉFICIAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE
- 2%** DE GRANDE TAILLE (TIER 1)
- 37%** DE TAILLE MOYENNE (TIER 2)
- 61%** DE PETITE TAILLE (TIER 3)

PROFIL DES BÉNÉFICIAIRES

- 81%** DES IMF BÉNÉFICIAIRES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE
- 71%** DES CLIENTS DES IMF BÉNÉFICIAIRES EN ZONE RURALE
- 71%** FEMMES PARMI LES CLIENTS DES IMF BÉNÉFICIAIRES



COOPEC-SIFA AU TOGO : PARTENAIRE DE LA FACILITÉ AFRICAINNE DEPUIS 2013

Parallèlement au soutien financier apporté par la Fondation Grameen Crédit Agricole, la Coopec-Sifa a bénéficié d'un accompagnement du programme de la Facilité Africaine. Philippe Fori, Directeur Général de l'IMF, revient sur cette relation de confiance avec la Fondation Grameen Crédit Agricole.

— Pourriez-vous nous présenter la Coopec-Sifa ?

Philippe Fori : Créée en 1997, la Coopec-Sifa est une institution de microfinance de type Tier 3 qui propose des services financiers et non-financiers aux populations vulnérables. A fin décembre 2020, l'institution comptait 43 232 clients pour un encours de crédit de 5,37 mln €.

Agréée en 2011 par le Ministère de l'Economie et des Finances togolais, la Coopec-Sifa intervient dans la région des Savanes, dans le Nord du Togo. Nos clients sont organisés de manière individuelle ou collective et sont en majorité des femmes (72%) vivant en milieu rural (70%).

— Comment se sont déroulées les différentes missions d'assistance technique dont vous avez bénéficié ?

P. F. : Dans le cadre du programme Facilité Africaine, la Coopec-Sifa a bénéficié depuis 2013 de 16 missions d'assistance technique ayant pour objectif le renforcement institutionnel de notre organisation. Ces dernières ont pour la plupart été menées par des experts locaux, toujours avec rigueur et réalisées en étroite collaboration avec nos équipes. Dédiées à la stratégie, au renforcement organisationnel, aux ressources humaines ou au système d'information, chaque mission nous a fait progresser.

Parmi les missions menées, l'analyse pertinente de notre environnement a permis l'élaboration des plans d'affaires 2014-2018 et 2019-2021, intégrant nos objectifs stratégiques, des projections financières détaillées et un plan d'action. Une mission de renforcement de la gestion des risques a par ailleurs débouché sur la création d'un manuel de procédures de contrôle interne et sur une formation des contrôleurs internes et des membres du Conseil de surveillance, pour leur permettre de jouer leurs rôles de manière satisfaisante. Enfin, un autre projet essentiel a été l'amélioration du

système d'information et l'interconnexion des bases de données de chaque agence avec le siège.

— En quoi ces missions vous ont-elles permis de renforcer vos capacités institutionnelles et opérationnelles ?

P. F. : La gestion d'une IMF nécessite un véritable savoir-faire. Le partenariat avec la Fondation Grameen Crédit Agricole nous a permis d'intégrer les bonnes pratiques et les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de notre institution. L'élaboration des plans d'affaires a posé les bases d'une croissance maîtrisée, d'une meilleure gestion des risques et d'une meilleure gouvernance.

Par ailleurs, l'interconnexion des bases de données est une véritable valeur ajoutée tant en interne qu'en externe. Nous disposons désormais d'une information financière et opérationnelle fiable et en temps réel, d'un contrôle des activités de terrain renforcé, et d'une gestion institutionnelle professionnalisée. Nos clients peuvent quant à eux réaliser des opérations sans se déplacer, ce qui est un véritable avantage concurrentiel.

— Quel regard portez-vous sur l'accompagnement global fourni par la Fondation ?

P. F. : Les outils déployés pour faciliter le décollage de la Coopec-Sifa se sont révélés extrêmement efficaces. Malgré une faible couverture géographique, nous sommes souvent cités par les Autorités comme un modèle de gestion coopérative. Notre institution n'aurait jamais atteint sa position actuelle sans l'accompagnement de la Fondation Grameen Crédit Agricole. Au-delà de l'assistance technique, la Fondation favorise les rencontres et le partage d'expériences entre pairs. Les Forums annuels de la Facilité Africaine rassemblent tous les partenaires du programme et sont d'excellentes occasions pour échanger et apprendre. ●



**DIVERSIFIER
ET STRUCTURER
NOS PROGRAMMES
D'ACCOMPAGNEMENT**

LA RICHESSE DE NOTRE OFFRE

La richesse de l'assistance technique

proposée par la Fondation se matérialise par la variété des programmes coordonnés, à la fois généralistes et thématiques. Cela permet de proposer une approche spécifique à chacun de nos partenaires – institutions de microfinance et entreprises à impact. Au fil des années, notre offre d'assistance technique s'est ainsi étoffée afin d'ouvrir différents champs d'intervention :

La Facilité Africaine (FA)

Lancé en 2013, ce programme historique, financé par l'Agence Française de Développement, a été conçu par la Fondation pour répondre au plus près aux besoins de ses partenaires en Afrique subsaharienne. Nous avons ainsi bâti en partenariat avec l'AFD un dispositif holistique pour le renforcement institutionnel des institutions de microfinance, avec trois modalités d'intervention :

- **Une subvention de 3,52 mln €** pour mettre en place des activités d'assistance technique sur mesure, adaptées à chaque institution et établies après un diagnostic institutionnel précis (due diligence) mené par la Fondation ;
- **Une garantie de portefeuille ARIZ de 17 mln €** dont 5,5 mln € pour les IMF bénéficiaires d'assistance technique ;
- **Une ligne de crédit de 6 mln €** pour cofinancer une partie des prêts que fait la Fondation aux IMF bénéficiant d'assistance technique.

L'objectif du programme consiste à promouvoir l'inclusion financière en zone rurale en accompagnant les IMF (sélectionnées selon des critères financiers assouplis par rapport aux critères de financement classiques de la Fondation) vers l'autosuffisance opérationnelle et la pérennité financière.

En 2017, ce programme a été prolongé pour une nouvelle phase de quatre ans et l'intégration de nouveaux partenaires africains.

Appui à l'inclusion financière en Afrique subsaharienne (BEI)

La Banque Européenne d'Investissement, via le Fonds pour l'Inclusion Financière, financé par le Gouvernement

du Luxembourg, subventionne des missions d'assistance technique en faveur d'IMF africaines.

Le partenariat avec la Fondation a été lancé en 2019. À ce jour, la Fondation a bénéficié par deux fois de subventions pour un total de 0,56 mln € afin de promouvoir l'inclusion financière en Afrique subsaharienne.

Un plan d'accompagnement a ainsi été développé par la Fondation suite à un diagnostic précis des besoins en assistance technique des huit IMF bénéficiaires du programme, avec des activités de renforcement dans des domaines variés tels que la transformation digitale, la stratégie, la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la gestion de la performance sociale, l'amélioration de la relation client et le financement agricole.

Promotion de l'inclusion financière des réfugiés (HCR-SIDA)

La Fondation a été sélectionnée en 2017 par l'Agence Suédoise de Développement et de Coopération Internationale (SIDA) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) pour la conception et la coordination d'un programme innovant ayant pour objectif d'améliorer les moyens de subsistance, la résilience et l'inclusion financière des réfugiés et de leurs communautés d'accueil en Ouganda. Après une longue phase de diagnostic des besoins des différentes parties prenantes, d'étude de marché et de conception du programme, menée par la Fondation en coopération avec le HCR, le programme a été lancé en 2019 et se distingue par son approche conciliant financements mixtes (capitaux publics et privés) et son approche holistique avec trois volets : un fonds de garantie des prêteurs, un financement de la dette pour trois institutions de microfinance et une assistance technique pour les IMF et les réfugiés. Le programme combine deux modalités d'intervention :

- **Une subvention de 2,4 mln d'€** pour la mise en place d'activités d'assistance technique afin que les IMF bénéficiaires du programme puissent ouvrir de nouvelles agences dans les régions où vivent les réfugiés, recruter des employés pour servir les réfugiés et les communautés locales, développer une offre de pro-



duits et services adaptée à la population cible, mettre en place des services d'éducation financière et entrepreneuriale, etc.

- **Une garantie de 50%** sur les prêts accordés par la Fondation aux trois IMF bénéficiaires du programme.

Volontariat de compétences (Banquiers Solidaires)

Le groupe Crédit Agricole est un grand groupe international, multi-métiers et multi-marques avec plus de 142 000 collaborateurs répartis dans 48 pays. Le groupe dispose donc d'un remarquable vivier d'expertise et nombreux sont les collaborateurs à souhaiter mettre leurs compétences au profit de projets d'utilité sociale.

Né en 2018 sous l'impulsion de la Fondation et en partenariat avec le groupe Crédit Agricole, le programme Banquiers Solidaires est un dispositif de volontariat de compétences ouvert aux collaborateurs du groupe Crédit Agricole en faveur des organisations partenaires de la Fondation, IMF et entreprises sociales. Ces missions permettent d'apporter des compétences de haut niveau, développées par des praticiens travaillant dans un Groupe bancaire de taille mondiale, et de répondre ainsi positivement à des demandes très précises de la part de nos interlocuteurs. Ces missions prennent la forme d'un bénévolat

ou d'un mécénat de compétences, et sont très appréciées par les collaborateurs du Crédit Agricole.

Renforcement des chaînes de valeur agricoles (SSNUP)

Fin 2020, la Fondation a été retenue comme l'un des investisseurs à impact en charge de la mise en place du « *Smallholder Safety Net Upscaling Programme* » (SSNUP), un programme d'appui aux petits producteurs agricoles coordonné par ADA Microfinance et financé par la Direction du développement et de la coopération Suisse ainsi que la Direction de la Coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère des affaires étrangères et européennes du Luxembourg.

L'objectif du programme est d'accroître le financement et l'assistance technique auprès des acteurs des chaînes de valeur agricole afin de :

- **Renforcer les acteurs des chaînes de valeur agricole** en encourageant les pratiques de gestion durable pour générer des revenus, créer des emplois et améliorer la sécurité alimentaire ;
- **Améliorer la productivité et la résilience des petits exploitants agricoles** en leur offrant des solutions financières adaptées et en encourageant les pratiques agricoles durables et conformes aux principes agro-écologiques ;

- **Favoriser des investissements et des financements** responsables dans les systèmes agricoles et alimentaires ;
- **Disséminer les résultats des expériences** et des connaissances auprès des acteurs du secteur.

La Fondation bénéficie d'une première enveloppe de 1 mIn d'€ pour lancer des missions d'assistance technique en faveur des institutions de microfinance et entreprises agricoles qui soutiennent les petits exploitants agricoles.

Développement de la micro-assurance (PROPARCO – BIT)

Conformément à son plan stratégique, la Fondation souhaite agir sur des thématiques stratégiques comme la promotion de la micro-assurance (santé, agricole et vie).

L'offre d'assistance technique de la Fondation sera ainsi complétée en 2021 par un nouveau programme financé par PROPARCO *via* une subvention de 900 000 € et en partenariat technique avec le Bureau International du Travail (BIT).

Forts de notre expérience et de celle du BIT dans le domaine de la micro-assurance, nous avons conçu ce programme pour répondre aux enjeux spécifiques auxquels les institutions de microfinance font face pour développer des produits d'assurance. Parce que nous savons que le développement de tels produits requiert une forte expertise, mais aussi un accompagnement rapproché et sur la durée, le programme permettra à 12 IMF partenaires de la Fondation, en Afrique et en Asie, de bénéficier d'assistance technique et notamment de formations sur la micro-assurance ainsi que d'un accompagnement à long terme d'experts du BIT, sur le terrain, pour les soutenir dans le lancement de produits de micro-assurance.

Une offre diversifiée, innovante et dynamique, qui s'appuie sur un vaste vivier de compétences

Quatre principes clés caractérisent l'offre d'assistance technique de la Fondation :

- **Une offre diversifiée, permettant de couvrir les besoins variés de nos partenaires** : grâce à des programmes ayant chacun des caractéristiques uniques en termes de couverture géographique, taille des partenaires, durée de l'appui en assistance technique, etc.

- **Une offre qui s'appuie sur un vaste vivier de compétences** : nous avons constitué au cours des dernières années un réseau de prestataires d'assistance technique spécialisés dans des domaines variés. Nous disposons d'une vaste base de données de prestataires d'assistance technique locaux et internationaux dans de nombreux pays, notamment en Afrique sub-saharienne. Le réseau et l'écosystème du Crédit Agricole sont également un atout majeur pour apporter des compétences pointues à nos partenaires.

- **Une offre innovante et sur mesure** : forts de notre expérience en matière de coordination d'activités d'accompagnement, mais aussi d'incubation et de conception de programmes, nous avons développé une réelle expertise en matière de création de programmes d'assistance technique, adaptés aux besoins des institutions et aux dispositifs innovants.

La Facilité Africaine, combinant une offre d'assistance technique et de financement, est ainsi un programme unique dans le secteur de la microfinance de par sa durée, sa cible, le nombre d'IMF impliquées, la diversité des thématiques abordées ainsi que sa capacité de structuration sectorielle.

Les programmes HCR-SIDA et PROPARCO-BIT permettent quant à eux d'approfondir opérationnellement et via des dispositifs innovants des thématiques posant des défis de mise en œuvre, que ce soit l'accès au financement pour les réfugiés ou le développement de services de micro-assurance en Afrique et en Asie.

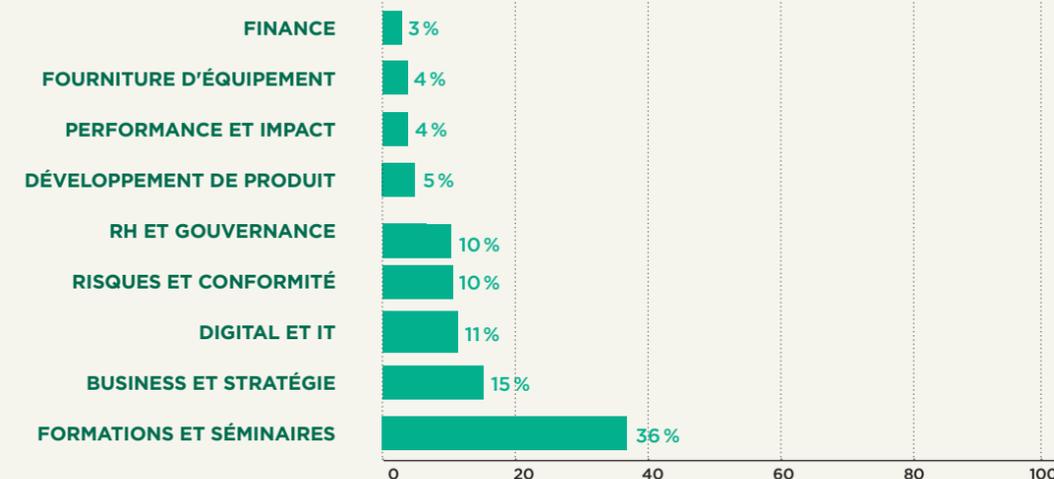
Banquiers Solidaires, enfin, est un programme permettant de valoriser les compétences des experts du groupe Crédit Agricole SA, et d'apporter des expertises bancaires aux institutions partenaires de la Fondation.

- **Une offre dynamique** : l'offre proposée par la Fondation est modulable, souple et peut être ajustée selon le contexte et l'évolution des besoins et des priorités stratégiques des institutions bénéficiaires.

Cette diversité d'expériences permet à la Fondation Grameen Crédit Agricole de tester différentes approches, procédures, processus, mais aussi de proposer à ses partenaires des thématiques de missions et des prestataires d'assistance technique répondant véritablement à leurs besoins.

Des thématiques de mission diversifiées

NOMBRE DE MISSIONS TERMINÉES AU 31/12/2020 PAR THÉMATIQUE
(Programmes Facilité Africaine, Banquiers Solidaires et BEI)



Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de FGCA pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

Grâce à la diversité des programmes gérés par la Fondation, les thématiques d'assistance technique proposées aux partenaires sont variées et permettent de répondre à la pluralité de leurs besoins. Les thématiques de missions s'articulent au-

tour de trois objectifs stratégiques : consolider les capacités opérationnelles des organisations, accompagner les organisations face au changement, et permettre aux populations vulnérables d'améliorer leur résilience.

1. CONSOLIDER LES CAPACITES OPERATIONNELLES DES ORGANISATIONS

Programmes impliqués : BEI, Facilité Africaine, SSNUP, Banquiers Solidaires

THÉMATIQUES	EXEMPLES D'INTERVENTION
• Ressources humaines et éthique	→ Élaborer les procédures RH, accompagner la rédaction du code de conduite et préparer sa mise en œuvre.
• Gestion du risque	→ Élaborer une cartographie des risques
• Audit & contrôle interne	→ Élaborer ou mettre à jour les procédures d'audit/contrôle interne et former le département audit interne
• Plan stratégique	→ Élaborer ou mettre à jour le plan stratégique
• Performance sociale	→ Conduire un audit social
• Gouvernance	→ Former les administrateurs des Conseils d'Administration
• Méthodologie de crédit	→ Mettre à jour les manuels de procédures et les politiques de crédit
• Cofinancement des missions longues	→ Cofinancer le recrutement d'un expert sur une thématique stratégique pour l'organisation (e.g un responsable informatique pour un projet de digitalisation)

Le programme de la Facilité Africaine représente à lui seul plus de 90% des missions réalisées en nombre à fin décembre 2020. En conformité avec l'objectif de ce programme, les missions se sont d'abord concentrées vers la consolidation des capacités institution-

nelles des IMF : renforcement des capacités des équipes, formations, gestion des risques, amélioration de la gestion des ressources humaines et révision/élaboration de plans d'affaires.

2. ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS FACE AU CHANGEMENT

Programmes impliqués : BEI, Facilité Africaine, SSNUP, Banquiers Solidaires

THÉMATIQUES	EXEMPLES D'INTERVENTION
• Digitalisation interne	→ Changer de système d'information et de gestion (SIG) → Interconnecter les agences avec le siège de l'institution → Digitaliser les procédures internes
• Digitalisation des produits et des canaux de distribution	→ Élaborer ou mettre à jour une stratégie digitale → Digitaliser la distribution des produits : lancer un réseau d'agents, des solutions de <i>mobile banking</i> , etc. → Mettre en place un système de <i>scoring</i> crédit
• Adaptation au changement climatique	→ Élaborer une politique environnementale → Mettre en place des financements à impact environnemental (ex : prêt pour acheter des équipements agricoles fonctionnant à l'énergie solaire)

Une fois les IMF consolidées, le panel des thématiques s'est progressivement élargi avec des missions d'accompagnement au changement, notamment via des

missions autour de la digitalisation, de la performance sociale et de l'impact environnemental.

3. ATTEINDRE DES POPULATIONS EXCLUES ET PROPOSER DES PRODUITS PERMETTANT D'AMÉLIORER LA RÉSILIENCE DES POPULATIONS LOCALES

Programmes impliqués : SSNUP, Banquiers Solidaires, HCR/SIDA, BIT/Proparco

THÉMATIQUES	EXEMPLES D'INTERVENTION
• Économies rurales / services aux petits producteurs	→ Lancer un nouveau produit ou améliorer un produit/service existant (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent à destination des petits producteurs agricoles, éducation financière, formation technique)
• Inclusion financière des réfugiés	Prendre en charge une partie des dépenses liées : → À l'ouverture de nouvelles agences dans les zones où vivent les réfugiés et leurs populations d'accueil → À la création/adaptation de produits financiers pour les réfugiés → Au développement de services non-financiers pour les réfugiés
• Micro-assurance	→ Lancer de nouveaux produits d'assurance → Former les équipes locales sur la micro-assurance.

Plus récemment, le lancement de programmes tels que le SSNUP ou le programme HCR-SIDA a permis à la Fondation de diversifier encore son appui, dans des domaines tels que le développement des économies rurales et l'inclusion financière des réfugiés. Le lancement du nouveau programme BIT-PROPARCO, en 2021, permettra de développer une offre spécifique sur la micro-assurance et d'accompagner les partenaires de la Fondation dans la diversification de leurs produits.

Des modalités d'intervention variées pour une réponse sur mesure aux besoins de nos partenaires

Au-delà de la diversité des thématiques couvertes, la Fondation dispose d'un vaste panel d'intervention afin de répondre au mieux aux besoins de ses partenaires :

• MISSIONS RÉALISÉES PAR DES PRESTATAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE

Les missions les plus communément menées consistent à faire intervenir un prestataire d'assistance technique externe - consultant individuel, cabinet, consortium ou expert du groupe Crédit Agricole - pour une mission de conseil ou de renforcement des capacités.

La Fondation dispose d'une base de données regroupant presque 300 prestataires d'assistance technique. Sur les 134 missions de consultance réalisées dans le cadre des programmes Facilité Africaine, Banquiers Solidaires et BEI à fin décembre 2020, 91 (67%) ont été menées par des cabinets ou prestataires individuels locaux, 2 (2%) par le bureau local d'un cabinet international et 42 (31%) par des cabinets ou prestataires individuels internationaux. Cette répartition s'explique par l'importance qu'a toujours accordée la Fondation à la promotion et à la valorisation de l'expertise locale. Les prestataires internationaux interviennent davantage sur des thématiques très spécifiques lorsqu'il est difficile de trouver un expert local répondant aux besoins de l'institution.

Ces praticiens peuvent intervenir selon des modalités diverses : intervention de plusieurs consultants d'un même cabinet aux profils complémentaires, consultant individuel ou consortium. Ainsi, il n'est pas rare qu'un cabinet international, disposant d'une expertise technique pointue, s'allie à un cabinet local doté d'une bonne connaissance du terrain. Pour capitaliser sur la connaissance de l'organisation bénéficiaire et assurer une continuité entre les missions, un même prestataire peut réaliser plusieurs prestations pour une même organisation. Cette souplesse dans le choix des prestataires d'assistance technique et leur mode d'intervention permet à la Fondation d'apporter une réponse sur-mesure aux besoins variés des partenaires.

• ACQUISITION D'ÉQUIPEMENTS

L'intervention d'un expert ne prend parfois du sens que si l'organisation est également accompagnée pour acquérir les équipements nécessaires à la mise en œuvre du projet. La Fondation a ainsi régulièrement accompagné certains de ses partenaires dans l'achat d'équipement informatique, de logiciel ou d'équipement technique pour la modernisation de leurs systèmes d'information et de gestion.

• PARTICIPATION À DES FORMATIONS EXTERNES

La Fondation propose régulièrement à ses partenaires de s'inscrire à des formations externes à forte valeur ajoutée comme celles de l'institut Boulder, de la Frankfurt School ou de la School of African Microfinance.

Cela permet aux partenaires de bénéficier de formations généralistes à la microfinance mais aussi de renforcer leurs compétences dans des domaines spécifiques tels que la digitalisation ou le financement des chaînes de valeur agricoles. Elles sont aussi une occasion, pour les participants, de s'ouvrir à l'international et de renforcer leur réseau. Elles sont enfin particulièrement utiles en amont d'une mission d'assistance technique nécessitant la présence d'un point focal en interne, formé sur la thématique de la mission, et pouvant ainsi assurer la continuité du projet après le départ du prestataire d'assistance technique.

• ORGANISATION DE FORMATIONS INTERNES

Dans d'autres cas, l'organisation préfère internaliser la formation pour pouvoir inclure plus de participants et fait ainsi appel à un prestataire d'assistance technique. Parfois trop fragiles, certaines organisations ne peuvent pas prendre en charge seules les coûts logistiques. La Fondation peut donc être amenée à financer une partie des frais d'hôtel, de restauration, de location de salles de réunion, etc. afin de permettre à la formation de se tenir dans des conditions d'apprentissage optimales.

• COFINANCEMENT DE MISSIONS LONGUES

Quand certaines compétences ne sont pas présentes au sein des équipes, la prise en charge d'une part des coûts salariaux sur des postes spécifiques et sur une durée limitée peut s'avérer nécessaire et fort pertinente. C'est le cas pour une institution de microfinance en Ouganda, où la Fondation a cofinancé le coût d'un DRH sur une période d'un an afin de lui permettre de renforcer ce poste, auparavant occupé par le Directeur général. Les coûts pris en charge peuvent aussi financer le recrutement d'un profil expert sur une thématique stratégique pour l'organisation : un Responsable Informatique par exemple, essentiel à la réussite d'un projet de digitalisation.

La prise en charge partielle et limitée dans la durée de ces dépenses constitue donc, pour des IMF en voie de consolidation, un moyen durable de se renforcer et est essentielle pour pouvoir recruter en interne du personnel qualifié, nécessaire au bon pilotage de l'organisation.

• **PRISE EN CHARGE DE DÉPENSES D'INVESTISSEMENT**

Dans certains cas, et notamment pour encourager les partenaires à développer des produits innovants ou pour toucher des populations particulièrement vulnérables, la prise en charge de dépenses d'investissement ou de certains coûts de fonctionnement lors des phases pilotes est un levier d'action important. Le programme HCR-SIDA permet ainsi à trois IMF en Ouganda d'étendre leurs services aux réfugiés, dans des zones souvent très éloignées, en limitant les coûts d'investissement et de fonctionnement au départ, mais avec l'objectif de pérenniser à horizon trois ans ces services grâce à un *business model* stable et prédéfini en amont du programme. ●

“**Nous avons vraiment apprécié l'appui apporté pour le recrutement. Sans la Fondation, nous n'aurions pas pu avoir de staff interne pour mener le projet et nous n'aurions pas été capable d'étendre le projet (après la phase pilote financée par le programme d'AT) ”**

IMF - Ouganda -
Bénéficiaire de la Facilité Africaine

NOTRE CADRE D'ACTION ET PRINCIPES D'INTERVENTION

— **L'assistance technique** respecte des procédures claires, reposant sur les bonnes pratiques internationales et le respect des critères des bailleurs sur les règles de passation de marché.

AT peut également proposer une mission de suivi ou mettre en relation l'organisation bénéficiaire avec un interlocuteur adapté si la Fondation n'est pas en mesure de répondre elle-même aux besoins soulevés par l'organisation.



L'intervention en assistance technique de la Fondation se singularise par cinq principes clés :

• **PROXIMITÉ ET ÉCOUTE :** aucune thématique n'est imposée aux organisations. Les priorités sont définies conjointement par la Fondation et les partenaires selon une approche ascendante. La Fondation maintient également un lien régulier avec ses partenaires grâce à de fréquentes missions sur le terrain.

• **FLEXIBILITÉ :** le contenu des missions est régulièrement revu afin d'assurer une cohérence entre les priorités des organisations et les missions lancées.

• **COLLABORATION :** les organisations bénéficiaires sont associées à toutes les étapes de la mission, de la définition des besoins à la sélection du prestataire d'assistance technique afin d'assurer une bonne appropriation de la mission.

• **EXPERTISE :** la Fondation a constitué au cours des dernières années un vaste vivier de prestataires d'assistance technique, locaux et internationaux, compétents dans de nombreux domaines.

• **DIVERSIFIÉE :** depuis 2018, l'équipe en charge de l'assistance technique s'est renforcée avec le recrutement successif de deux personnes en 2018 puis en 2020, permettant à la Fondation de gagner en maturité mais aussi de développer et de diversifier son offre grâce à la multiplication des programmes.

L'équipe en charge de l'assistance technique travaille étroitement avec celle en charge des financements, qui apporte son expertise et sa connaissance fine de la culture institutionnelle et du contexte de l'organisation, afin d'assurer une totale adéquation des missions avec ses priorités et ses besoins. La proximité entre les deux équipes est un atout pour réaliser un bon diagnostic des besoins et assurer une vision holistique de l'appui. ●

La première étape consiste à évaluer les besoins et à les prioriser. Les besoins des organisations partenaires sont analysés lors des missions de *Due Diligence* réalisées par l'équipe en charge des financements. Ils sont ensuite régulièrement réévalués grâce au suivi en continu des partenaires par l'équipe en charge des financements et l'équipe en charge de l'assistance technique (« équipe AT »), afin d'assurer la pertinence des missions réalisées et leur alignement avec les priorités stratégiques des organisations bénéficiaires.

La deuxième étape consiste à préparer la mission et sélectionner le prestataire d'assistance technique. Pour chaque mission, l'équipe AT travaille étroitement avec l'organisation bénéficiaire pour définir des termes de référence. Ce document, qui détaille l'appui requis, les objectifs et les résultats attendus, est publié par l'équipe AT de manière transparente et ouverte sur le site internet de la Fondation⁴. L'équipe AT coordonne ensuite le processus de recrutement et sélectionne avec l'organisation le prestataire qui réalisera la mission.

Enfin, le lancement et le suivi de la mission par l'équipe AT constituent la troisième étape. Ainsi, à l'issue de la mission, l'équipe s'assure de la qualité des livrables préparés par le prestataire, évalue l'atteinte des résultats attendus ainsi que la qualité de la prestation à travers l'envoi puis l'analyse d'un questionnaire de satisfaction auprès de l'organisation bénéficiaire. Lorsque cela est pertinent, l'équipe

⁴ <https://www.gca-foundation.org/assistance-technique/>

L'ADAPTATION DES INTERVENTIONS EN ASSISTANCE TECHNIQUE FACE À LA CRISE DE LA COVID-19

Durant la crise provoquée par la pandémie de Covid-19, la Fondation a rapidement adapté ses interventions, en accord avec ses bailleurs, avec la mise en place de nouvelles formes d'accompagnement pour :

1. **Répondre aux besoins immédiats d'assistance technique, avec par exemple des missions sur la gestion du risque de liquidité ou l'élaboration de plans de continuité d'activité ;**
2. **Aider les organisations à faire face aux problématiques de sortie de crise, par exemple via un renforcement de la gestion des RH ou la digitalisation du processus de crédit et des canaux de distribution ;**
3. **Surmonter les contraintes logistiques liées aux restrictions de déplacement, par exemple via le déploiement d'experts locaux ou l'organisation de missions 100 % en ligne.**

Ainsi, dans le cadre du programme Facilité Africaine, plus de 40 missions ont été revues afin de répondre à la crise. Une mission a par exemple été organisée sur la thématique de la « Gestion du risque de liquidité » pour la mise à jour des projections de trésorerie et de *stress-tests* d'une institution de microfinance située au Bénin.

Enfin, un webinaire, organisé conjointement par la Fondation Grameen Crédit Agricole, la SIDI¹, FEFISOL² et le MAIN³, rassemblant 44 IMF (dont 26 partenaires de la Fondation) a également permis de les accompagner au plus fort de la crise sur la thématique de la gestion du risque de liquidité.

¹ Solidarité internationale pour le développement et l'investissement - <https://www.sidi.fr/>

² Fonds européen de financement solidaire pour l'Afrique

³ Microfinance African Institutions Network - <https://www.mainnetwork.org/>

CABINET FRIENDS CONSULT LTD

Le cabinet Friends Consult Ltd, dont le siège se situe en Ouganda, réalise des prestations de conseil et de renforcement des capacités dans toute la sous-région Afrique de l'Est. Peter Ota, Responsable de Projets Senior chez Friends Consult Ltd, revient sur les différentes missions qui ont été menées dans le cadre du programme d'assistance technique de la Facilité Africaine.

— Pouvez-vous présenter Friends Consult Ltd ?

Peter Ota : Notre société de conseil en affaires et en gestion agit depuis 24 ans pour le compte de gouvernements, de PME, d'entreprises privées, d'ONG et de bailleurs. Nous sommes devenus le cabinet régional de référence en matière de microfinance, notamment pour nos conseils en services financiers destinés aux plus démunis.

Notre longue expérience dans les domaines de la stratégie, des études de marché, des ressources humaines, des formations, de l'audit opérationnel, du développement de produits financiers, etc. nous permet d'accompagner au plus près de leurs besoins les institutions de microfinance. L'objectif : proposer des solutions adaptées à nos clients, leur permettant d'améliorer l'efficacité et la qualité de leurs services afin de faire croître leur organisation.

Notre rôle est de stabiliser et de pérenniser les institutions, et nous notons des changements positifs et durables après chaque mission.

— Dans le cadre de la Facilité Africaine, quels types d'appui avez-vous apportés aux IMF bénéficiaires du programme ?

P. O. : Nous avons travaillé dans le cadre du programme avec 4 IMF : ECLOF (Ouganda), ENCOT (Ouganda), MLF (Zambie) et MLF (Malawi). Pour les aider à améliorer la qualité de leurs services et à renforcer leurs capacités institutionnelles, nous adoptons une approche participative et travaillons en étroite collaboration avec leurs équipes. Cette approche permet d'assurer une meilleure appropriation des enjeux par les institutions, ainsi qu'un transfert de compétences aux équipes locales. En Ouganda, nous avons par exemple aidé ECLOF à définir sa stratégie de transformation dans le cadre de l'élaboration de son plan d'affaires 2015-2017, et avons dispensé une formation sur la thématique de

la gestion du risque à destination des agents de crédit et des managers.

Pour ENCOT, en Ouganda, nous avons revu les procédures financières existantes, formé le Chef comptable et permis à l'équipe d'auditeurs de réaliser des contrôles internes et de veiller à la prévention des activités frauduleuses. Notre collaboration s'est poursuivie avec la révision des procédures opérationnelles et la formation de l'équipe en charge des opérations de crédit, notamment sur la gestion du risque. Enfin, nous avons accompagné ENCOT dans l'analyse et l'audit de son portefeuille de crédit, et l'élaboration d'un nouveau plan stratégique 2020 - 2022.

— Comment percevez-vous le travail de coordination de la Fondation Grameen Crédit Agricole dans le cadre du programme ? Que pensez-vous du programme Facilité Africaine ?

P. O. : Nous remercions tout particulièrement l'équipe en charge de l'assistance technique pour ses compétences et son suivi sur toutes les missions entreprises.

La Facilité Africaine fournit une assistance technique globale et durable, par exemple via l'amélioration de la gestion de la performance sociale, la digitalisation des processus et des produits et la promotion de la microfinance verte inclusive. Cette diversité d'actions permet à la Facilité Africaine de se différencier des autres programmes d'assistance technique, qui ne visent souvent que l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit des institutions. ●

Plus d'informations : <https://friendsconsult.co.ug/>

NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

— **La Fondation** n'a pas vocation à financer les activités d'assistance technique sur ses fonds propres. Depuis le lancement de son activité de coordination d'assistance technique en 2013, elle conçoit des programmes d'assistance technique et mobilise des financements adaptés auprès d'acteurs institutionnels (PROPARCO, AFD, BEI, SIDA...).

L'essentiel des subventions mobilisées est utilisé pour financer les activités d'assistance technique (identification des besoins, paiement des prestataires, contribution à l'achat d'équipement, etc.). Une partie de ces financements permet de couvrir les coûts de coordination de l'assistance technique. Par exemple, dans le cadre du programme BEI, les coûts de coordination représentent 11,9% du montant de la subvention destinée à la mise en place des missions.

Le montant des subventions sous gestion a fortement augmenté, de 2,2 mln EUR en 2018 à 7,06 mln EUR en 2021, grâce au lancement de nouveaux programmes d'assistance technique. Cette augmentation permet désormais à la Fondation d'être à l'équilibre économique sur ses activités d'assistance technique puisque les frais de coordination sont couverts par des lignes dédiées sur les subventions mobilisées.

La coordination de l'assistance technique implique en effet un fort engagement des équipes : deux personnes sont dédiées à temps plein à la coordination de l'assistance technique et les équipes en charge du financement, celle en charge du suivi des entreprises à impact ainsi que les pôles Administratif, Finances et Risques sont également impliqués.

— ÉVOLUTION DU MONTANT DE SUBVENTIONS SOUS GESTION, POUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE (EN MILLIONS D'EURO)





LAITIÈRIE DU BERGER / KOSSAM (Sénégal) © Banquiers solidaires

Dans le cadre de chaque programme d'assistance technique, la Fondation veille à ce que les coûts liés à la coordination des activités ainsi qu'une partie des coûts indirects (locaux, SIG, etc.) soient couverts *via* un montant forfaitaire ou un pourcentage de la subvention reversée à la Fondation sous forme de frais de gestion. Afin que la majorité de la subvention puisse bénéficier à la réalisation de missions pour les organisations bénéficiaires, la Fondation s'assure cependant que les coûts de coordination n'excèdent pas 15% de la part de la subvention destinée à la réalisation des activités d'assistance technique.

Un modèle économique basé sur un cofinancement des institutions bénéficiaires

Dans le cadre de tous les programmes d'assistance technique gérés par la Fondation, une contribution financière (comprise entre 10% et 50% du montant total des activités) est systématiquement demandée aux organisations bénéficiaires. Par exemple, dans le cadre de la Facilité Africaine (phase 2), le % de cofinancement des partenaires pour la mise en place des activités d'AT et l'identification des besoins s'élevait en moyenne à 15% au 31 décembre 2020, contre 12,6% attendus au minimum par le bailleur.

Le cofinancement de l'organisation bénéficiaire peut prendre la forme d'une prise en charge d'une partie des frais de consultance ou, dans le cas du programme Banquiers Solidaires, de la prise en charge du logement et du transport de l'expert sur le terrain. Dans tous les cas, cette contribution doit correspondre à une contribution financière réelle, et ne pas être une valorisation immatérielle.

Cette participation financière est aussi un moyen d'assurer l'implication du partenaire et son engagement à mener le projet à bien. ●

La coordination des programmes d'assistance technique porte sur les aspects suivants :

- **L'identification des besoins des organisations** et leur transcription en termes de référence clairs pour définir les activités, résultats et livrables attendus dans le cadre des missions ;
- **Le conseil aux organisations** pour lancer des missions à forte valeur ajoutée et alignées avec les principes d'intervention des différents programmes ;
- **La sélection de prestataires** d'assistance technique qualifiés pour les missions ;
- **Le suivi du bon déroulement des missions**, de l'atteinte des résultats et de la qualité des livrables ;
- **Le reporting aux bailleurs des programmes** (suivi financier et technique) ;
- **La gestion administrative et financière** des missions (contractualisation avec les prestataires, gestion des paiements...);
- **La capitalisation** (partage des bonnes pratiques, organisation d'évènements et d'échanges au sein du secteur de la finance inclusive).

ENTREPRISES À IMPACT : UNE APPROCHE PERSONNALISÉE

Un appui sur mesure et un accompagnement global des entreprises à impact par les équipes de la Fondation.

— **En plus du financement**, la Fondation Grameen Crédit Agricole apporte aux entreprises à impact avec lesquelles elle travaille, ainsi qu'à leurs dirigeants, un accompagnement en stratégie, en finance et en *agribusiness*. Elle peut ensuite compléter cet appui par de l'assistance technique délivrée par des intervenants externes, pour apporter une expertise spécifique. L'importance de cet accompagnement s'est accrue lors de la crise de la Covid-19.

Cet accompagnement sur mesure et dans la durée est assuré très concrètement par l'administrateur représentant la Fondation au Conseil d'Administration, lorsque la Fondation est actionnaire, et par l'équipe chargée du suivi des entreprises à impact ; il s'appuie sur une bonne connaissance de la vie de l'entreprise et de son écosystème et complète les programmes d'assistance technique qui peuvent être proposés sur des thématiques particulières (SSNUP, Banquiers Solidaires, etc.). Ce soutien des entreprises dans leur croissance s'effectue au quotidien et lors de moments clés : participation aux conseils d'administration, comités de pilotage ou séminaires stratégiques... Avant de lancer des missions d'assistance technique plus pointues, l'accompagnement par les équipes de la Fondation se structure autour de quatre grands piliers.

1. DE LA START-UP À L'ENTREPRISE MATURE : APPUI À LA DÉFINITION DU BUSINESS MODEL ET AU PASSAGE À L'ÉCHELLE

L'équipe chargée du suivi des entreprises à impact appuie et renforce les capacités des entreprises dans plusieurs domaines, notamment dans l'élaboration et l'adaptation des *business models* à impact et des *business plans*.

En phase d'amorçage, il s'agit principalement d'appuyer l'entreprise dans l'analyse de ses besoins, une étude de marché, sa stratégie commerciale et marketing,

ses prévisions financières, la structuration de l'entreprise ainsi que le suivi de l'impact social et environnemental.

> Les jeunes entrepreneurs innovants de Plastic Odyssey

La Fondation a accompagné les six lauréats français du Plastic Odyssey Lab (programme d'accélération de Plastic Odyssey afin d'accompagner en compétences des entrepreneurs du recyclage), en amont de leur aventure entrepreneuriale, dans la construction de leur projet d'entreprise et dans l'élaboration de leur *business model*. Elle a ensuite redirigé ces lauréats vers ses interlocuteurs des Caisses Régionales du Crédit Agricole.

En phase de développement ou de passage à l'échelle, ou encore en réponse à des crises, l'équipe aide les entrepreneurs à identifier de nouveaux leviers ou renforcer les leviers existants, en déterminant les processus opérationnels à améliorer et en leur proposant des solutions (digitalisation, renforcement du *back office*, etc.).

L'équipe aide également les entrepreneurs à élaborer des stratégies pertinentes de passage à l'échelle : diversification des services et des territoires, institutionnalisation, partenariats etc. Elle les accompagne pour déterminer le chemin approprié pour y arriver.

> L'accompagnement apporté à la Laiterie du Berger pour la création d'une filiale

La Fondation a accompagné la Laiterie du Berger (Sénégal) dans la création de sa filiale Kossam, puis dans la digitalisation de ses processus afin de renforcer l'autonomisation des petits éleveurs et sécuriser leurs flux financiers.



Moldavie_Microinvest © Godong

2. AIDE À LA STRUCTURATION FINANCIÈRE ET À LA LEVÉE DE FONDS

L'équipe chargée du suivi des entreprises à impact est également particulièrement mobilisée sur le volet accompagnement au capital. Elle appuie les entreprises dans leur stratégie financière : plan de financement, choix des instruments financiers, négociation avec les investisseurs et financeurs, coordination du financement avec le groupe Crédit Agricole, etc.

> La diversification financière de la Laiterie du Berger

La Fondation a ainsi permis l'entrée de la Caisse Régionale de Franche Comté au capital de l'entreprise à impact la Laiterie du Berger (Sénégal) qui bénéficie également de prêts de la part d'Amundi.

De plus, l'équipe renforce les compétences des pôles de gestion administrative et financière des entreprises à impact, en suggérant des outils adaptés ou des améliorations sur les processus financiers. Elle partage aussi sa connaissance de l'écosystème et des acteurs de l'investissement à impact afin de faciliter les levées de fonds.

3. UN FOCUS SUR LES ENTREPRISES D'AGRIBUSINESS

Selon l'Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture, « les petits producteurs satisfont plus de 70% des besoins alimentaires mondiaux et l'agribusiness génère un volume important d'emplois et de revenus partout dans le monde. Dans les pays en développement, la durabilité accrue des chaînes de valeur alimentaires pourrait améliorer le sort de millions de ménages pauvres et garantir l'accès universel à une alimentation nutritive ».

Pour permettre la structuration de la chaîne de valeur, l'équipe chargée du suivi des entreprises à impact

contribue à la diffusion de bonnes pratiques de renforcement des capacités des petits producteurs, de commercialisation et d'accès au marché. Elle participe au développement de partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème, ou avec des IMF.

les a également accompagnées dans la révision de leur *business model*.

> Renforcement des capacités des agribusiness

La Fondation a accompagné la Laiterie du Berger (Sénégal) dans la mise en place de quotas de lait, et contribué à l'élaboration du programme Meliteji, afin de créer plus d'emplois pérennes dans la zone de la Laiterie. Elle appuie également ACRE (Kenya) dans le développement de nouveaux partenariats techniques et de nouveaux produits pour soutenir les petits agriculteurs est-africains. Enfin, la Fondation a accompagné SFA (Sénégal) dans la digitalisation de ses processus afin de sécuriser ses flux financiers.

> Aider PPSE à surmonter la crise de la Covid-19

Jusqu'à la crise de la Covid-19, Phare Performing Social Enterprise (PPSE) était une entreprise à impact social et culturel modèle au Cambodge, combinant réussite sociale et financière. Toutefois, la pandémie a fortement impacté le secteur du tourisme et des loisirs, piliers du *business model* de PPSE. Aidée notamment de l'équipe de la Fondation, PPSE s'est réorientée en développant des activités moins dépendantes du tourisme ou des marchés internationaux, et en diversifiant ses revenus. Au programme : nouvelle stratégie digitale, mise en place d'une offre culturelle domestique et d'un label musical, développement du studio d'animation, diversification des flux financiers pour identifier et obtenir des aides d'urgence proposées par les bailleurs et la communauté des investisseurs à impact. L'équipe chargée du suivi des entreprises à impact a aussi aidé PPSE à préparer l'avenir avec de nouvelles activités (développement d'un village culturel tourné vers le marché domestique et international) et la recherche de nouveaux investisseurs. Lorsque cela était nécessaire, la Fondation a mobilisé des compétences internes (programme d'assistance technique Banquiers Solidaires) et externes (partenariats avec les étudiants internationaux de Sciences Po). ●

4. PILOTAGE ET MESURE D'IMPACT

L'équipe chargée du suivi des entreprises à impact accompagne ses entreprises partenaires à mettre en place des outils de suivi et de pilotage de l'impact, par le biais notamment de la charte sociale, véritable feuille de route de l'impact. Elle aide aussi à l'élaboration de grilles de suivi, de KPI (indicateurs clé de performance), de tableaux de bord pour évaluer l'impact de l'entreprise et lui permettre de piloter son action. Si cela s'avère pertinent, elle peut également les appuyer dans leurs démarches de certification (B Corp- certification bio, etc.). Enfin, l'équipe veille au respect des bonnes pratiques environnementales.

5. ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES EN TEMPS DE CRISE

La crise de la Covid-19 a obligé les entreprises et leurs actionnaires à s'adapter. La Fondation a élargi ses collaborations pour offrir une palette de compétences aux entreprises durement affectées par la crise. Elle a fait preuve d'agilité dans son soutien aux entreprises afin de combiner divers horizons d'investissement pour protéger leur liquidité à court terme tout en protégeant leur avenir. La Fondation

NOTRE MODÈLE D'IMPACT

— **La Fondation** Grameen Crédit Agricole vise à créer de la valeur durable en conciliant impact social, économique et environnemental. En 2019, la Fondation a défini pour la première fois le modèle d'impact propre à son activité afin de mieux comprendre et partager les résultats de son action. Deux axes ont été retenus : l'impact de la Fondation sur ses organisations bénéficiaires et l'impact sur les clients finaux de ses partenaires qui, au quotidien, traduisent les engagements de la Fondation par leur portée et leur contribution au développement économique de leur zone d'intervention.

En termes d'impact direct, les trois objectifs suivants ont ainsi été définis et déclinés en finalités opérationnelles :



- **CONSOLIDER LA PÉRENNITÉ** des organisations qui apportent des services essentiels



- **RENFORCER LES PERFORMANCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES** des organisations soutenues



- **PROMOUVOIR UNE FINANCE** inclusive et durable

À travers ses activités d'assistance technique, la Fondation accompagne ses partenaires dans leur consolidation opérationnelle en améliorant leur structuration, leur gestion et le fonctionnement de leurs activités.

La Fondation accompagne également avec de l'assistance technique les organisations financées pour renforcer leurs performances sociales et environnementales. Sur le volet social, le portefeuille de la Fondation est évalué via ALINUS, outil de gestion de la performance sociale du secteur de la microfi-

nance. En termes de performance environnementale, le suivi est plus récent, mais progresse.

Enfin, positionnée comme pôle expert de l'inclusion financière au sein du Crédit Agricole, la Fondation intensifie la promotion des pratiques bancaires à impact social par des propositions innovantes, menées en coopération avec les entités du Groupe. Le programme Banquiers Solidaires favorise amplement cette promotion en interne. En externe, la Fondation démultiplie son impact grâce à ses coopérations avec d'autres acteurs majeurs de l'aide au développement.

Ainsi, les activités d'assistance technique contribuent amplement au modèle d'impact de la Fondation.

NOTRE MODÈLE D'IMPACT

LES RÉSULTATS D'IMPACT

— MISSION —

Contribuer à la réduction des inégalités et de la pauvreté par l'inclusion financière et la promotion de l'entrepreneuriat à impact social

IMPACT DE LA FONDATION

1. CONSOLIDER

la pérennité des organisations qui apportent des services essentiels

• Institutions de microfinance soutenues	75
• Institutions de microfinance de petite taille	91%
• Encours suivis	81 M€
• Entreprises sociales soutenues	11
• Agribusiness	36%
• Missions d'assistance technique coordonnées en 2020	93

2. RENFORCER

les performances sociales et environnementales des organisations soutenues et de la Fondation

• Score Alinus global vs. 53% benchmark secteur*	65%
• Institutions qui ont mis en oeuvre des mesures pour réduire leur empreinte écologique interne	37%
• Institutions qui proposent des produits verts	41%

*Benchmark secteur 2019 - Cerise

3. PROMOUVOIR

une finance inclusive et durable

• Entités du Crédit Agricole partenaires	31
• Souscriptions par le Crédit Agricole FIR	9,75 M€
• Jours de mission Banquiers Solidaires	122
• Organisations partenaires	54
• Interventions lors de rencontres	33

IMPACT DES ORGANISATIONS SOUTENUES

1. FAVORISER

l'accès des populations vulnérables aux services essentiels

• Bénéficiaires actifs de microcrédits	7,3 M
• Femmes bénéficiaires	73%
• Clients de microfinance en zone rurale	85%
• Clients des entreprises d'équipements solaires	47 560
• Bénéficiaires des projets d'accès à l'eau	158 000

2. RENFORCER

la résilience des économies fragiles

• Encours suivi dans les zones les plus vulnérables au changement climatique	55%
• Encours suivi dans les États fragiles	44%
• Petits producteurs soutenus par les entreprises sociales agroalimentaires financées	9 398
• Employés des organisations soutenues	36 685

3. AMÉLIORER

les conditions de vie des populations vulnérables

• Organisations soutenues collectant des données clients spécifiques à leurs objectifs sociaux	46%
• En 2020, la Fondation a lancé des études d'impact pour évaluer les changements dans les conditions de vie des bénéficiaires finaux**	

** Clients des organisations soutenues

Plus d'informations : <https://www.gca-foundation.org/rapport-impact/>



→ Chiffres-clés 2020

NOTRE MODÈLE D'IMPACT



NOTRE CONTRIBUTION
AU RENFORCEMENT OPÉRATIONNEL
DES ORGANISATIONS

NOTRE CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT OPÉRATIONNEL DES ORGANISATIONS

L'assistance technique

a un impact certain sur l'amélioration des performances financières et opérationnelles des organisations bénéficiaires. Nombreux sont les facteurs à prendre en compte dans l'évaluation de cet impact : les thématiques des missions, les contextes et les environnements dans lesquels elles sont opérées, les profils des prestataires et consultants, l'implication de la gouvernance, les connaissances préalables des

équipes etc. De ce fait, il est difficile d'isoler les effets d'une mission d'assistance technique en particulier. Néanmoins, analyser les performances de l'ensemble des organisations bénéficiaires de missions d'assistance entre 2013 et 2020 permet d'avoir une vision plus large. Des corrélations entre les activités d'assistance technique, les résultats opérationnels et le renforcement institutionnel des organisations ont ainsi été déterminées.

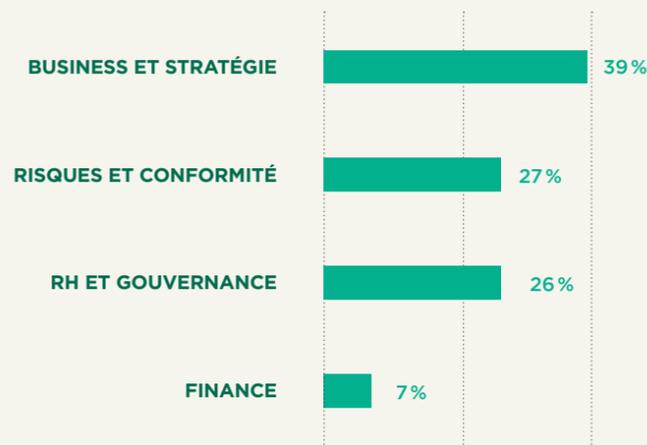
102 

NOMBRE DE MISSIONS d'assistance technique (2013 - 2020) relatives à la consolidation des institutions

97 

NOMBRE DE MISSIONS d'assistance technique (2013 - 2020) relatives à la participation de partenaires à des formations externes (Boulder, Semaine Africaine de la Microfinance, etc.)

POURCENTAGE DU NOMBRE DE MISSIONS VISANT LA CONSOLIDATION DES PARTENAIRES, PAR THÉMATIQUE, AU 31/12/2020



Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de FGCA pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

Un renforcement progressif des organisations bénéficiaires

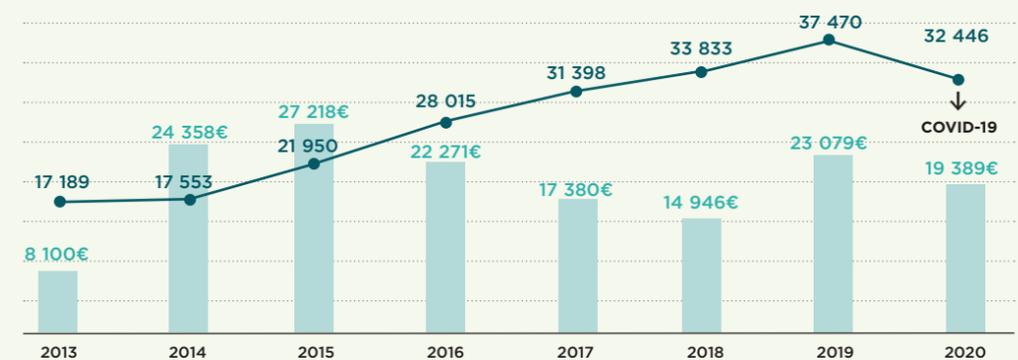
Les analyses quantitatives menées auprès des organisations ayant bénéficié de missions d'assistance technique entre 2013 et 2020 montrent que celles-ci se sont globalement développées et renforcées dans

le temps. Les entretiens effectués, dans le cadre de l'évaluation menée par Cerise auprès des organisations bénéficiaires, et portant essentiellement sur la perception du changement, ont permis de confirmer l'impact de l'accompagnement par la Fondation, avec quatre tendances majeures identifiées⁵ :

1. **À la suite des missions centrées sur la consolidation du profil de risque** et l'amélioration des performances opérationnelles, les partenaires enregistrent une augmentation globale du nombre de clients et de l'encours de crédit.

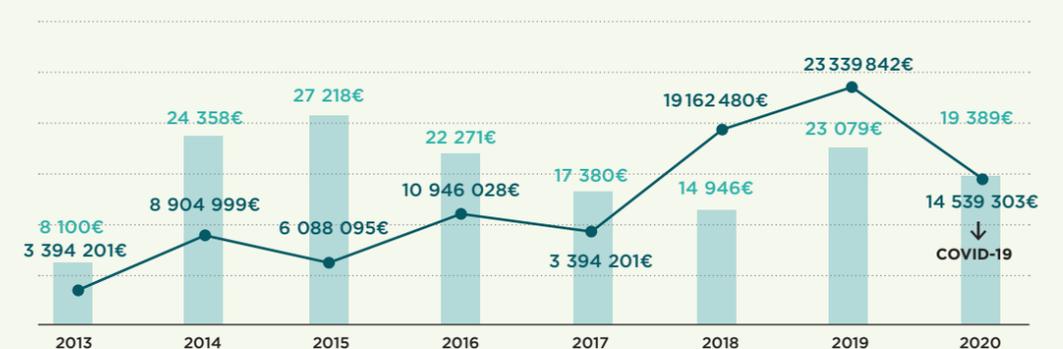
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPRUNTEURS ACTIFS MOYEN ET DE L'ENCOURS DE CRÉDIT MOYEN DES ORGANISATIONS AYANT BÉNÉFICIÉ DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE, ENTRE 2013 ET 2020.

Évolution du nombre moyen d'emprunteurs actifs sur la période 2013-2020



> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

Évolution de l'encours de crédit moyen sur la période 2013-2020

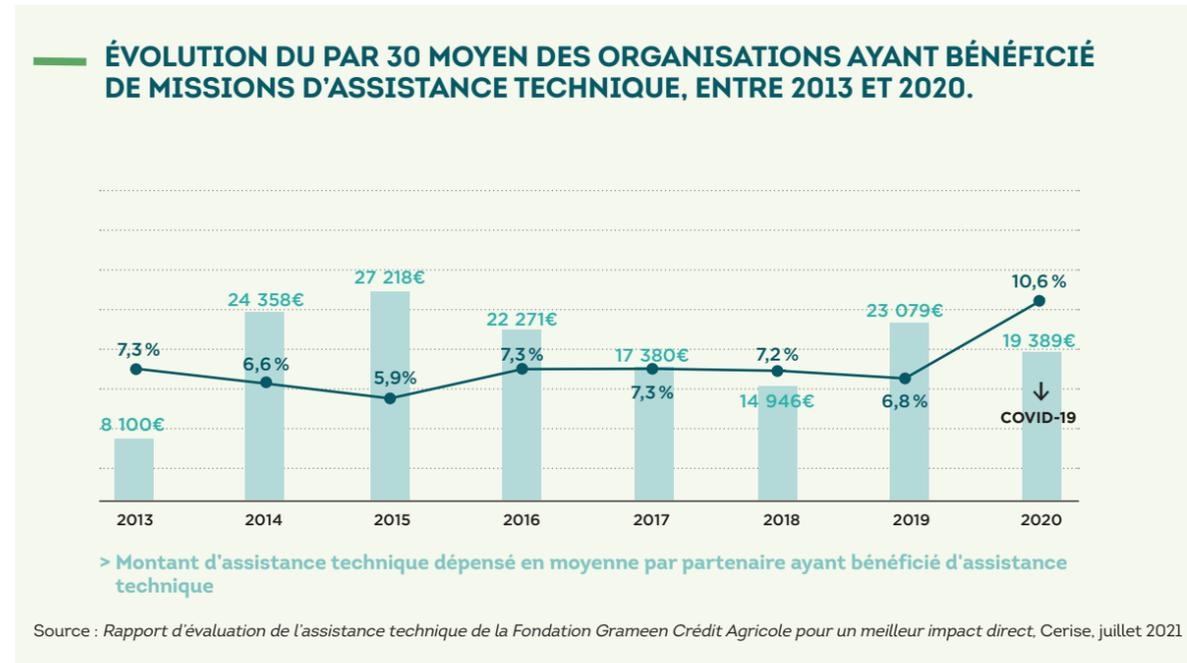


> Montant d'assistance technique dépensé en moyenne par partenaire ayant bénéficié d'assistance technique

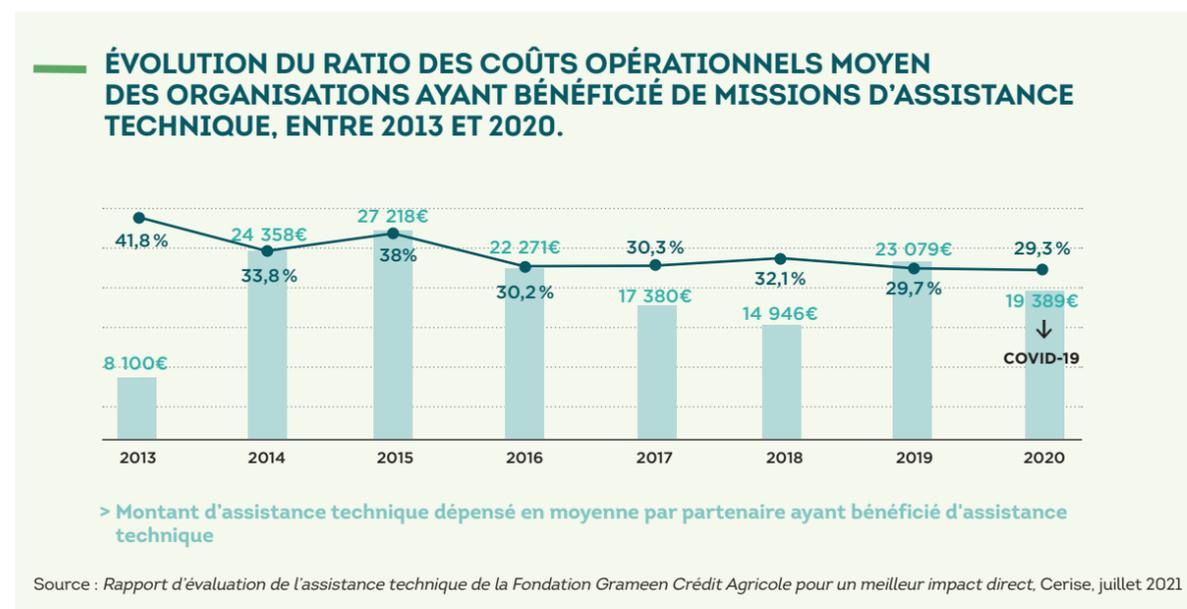
Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

5. Tendances avant la crise provoquée par la pandémie de la Covid-19

2. L'évolution du portefeuille à risque à 30 jours⁶ (PAR30) est satisfaisante, avec une moyenne à 6,8% à fin décembre 2019 (contre 7,3% en 2013).

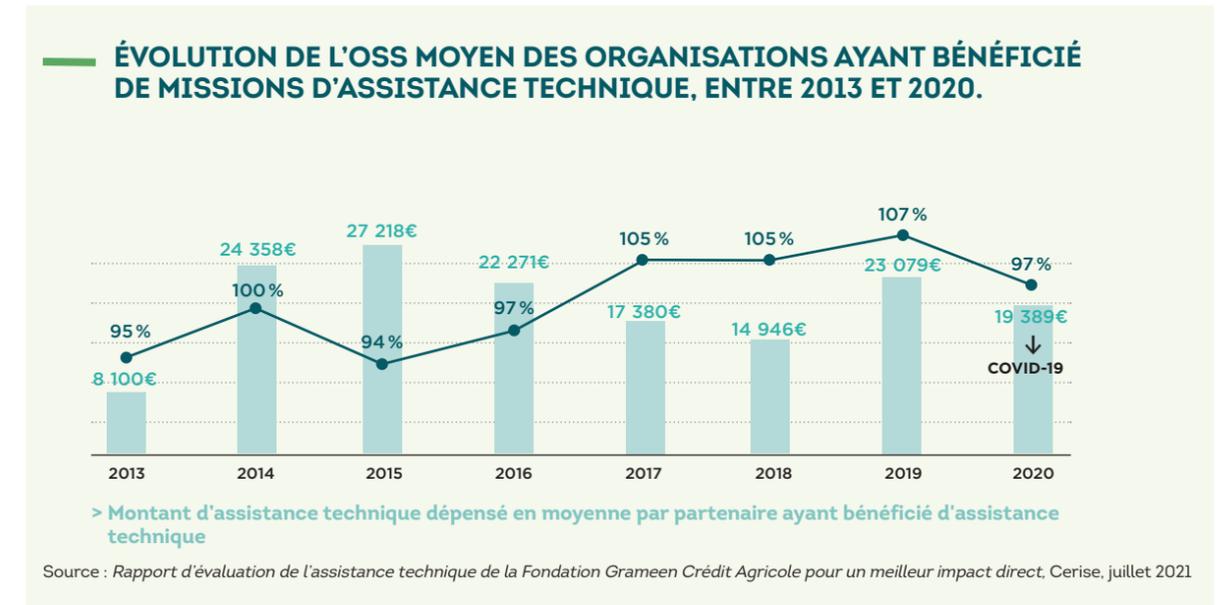


3. L'évolution du ratio des coûts opérationnels avec une baisse graduelle indique des gains en efficacité.



6. Ce ratio permet de mesurer la qualité du portefeuille d'une IMF. Il rapporte l'encours de crédit en retard de plus de 30 jours au portefeuille de crédit total. La norme du secteur est que ce ratio ne dépasse pas 5%.

4. L'autosuffisance opérationnelle (« OSS »)⁷ a clairement augmenté de près de 12 points entre 2013 et 2019. À fin décembre 2019, pour les 30 partenaires ayant bénéficié d'assistance technique, le ratio d'OSS moyen était de 107%.



7. Ce ratio montre la capacité d'une IMF à couvrir ses dépenses y compris ses provisions, grâce à ses produits d'exploitation. L'objectif est d'atteindre au minimum 100%.

“ [Grâce à l’assistance technique] nous avons développé des outils pour gérer le portefeuille et nous les maîtrisons bien. Nous savons aussi mieux analyser nos impayés. Enfin, grâce au financement [accordé par la Fondation], nous avons augmenté notre portefeuille de crédit ”

IMF - Burkina Faso -
bénéficiaire de la Facilité Africaine

La plupart des organisations estime que les activités d’assistance technique ont contribué à les rendre plus résilientes.

Les partenaires indiquent que l’assistance technique a clairement apporté des changements positifs, voire transformé leurs institutions, grâce à une prise de conscience des bonnes pratiques, l’analyse institutionnelle réalisée en Due Diligence par les chargés de financement, l’utilisation des bons outils, une analyse pointue des risques et une ouverture vers de nouveaux

partenaires. En revanche, il leur est difficile d’isoler le type de mission ayant eu le plus d’impact. C’est justement l’approche holistique, implémentée notamment dans le cadre de la Facilité Africaine, qui leur a permis de progresser pas à pas.

Enfin, il est important de souligner qu’aucune perte n’a été enregistrée depuis le lancement de la Facilité Africaine en 2013. Sur la durée du programme, 24 prêts pour un montant total de 8,2 millions d’euros ont été décaissés lors de la première phase et 29 prêts pour 11,8 millions d’euros lors de la seconde phase. Seules deux institutions ont été en retard de paiement, en raison de difficultés rencontrées lors de la crise de la Covid-19 et d’une mauvaise gouvernance. ●

“ Quand nous avons commencé l’assistance technique, nous étions une petite institution de microfinance... Nous avons grandi et amélioré considérablement notre gestion des risques ”

IMF - Zambie -
bénéficiaire de la Facilité Africaine



© F.VIE (Burkina Faso) © Banquiers Solidaires

— ACFIME (BURKINA FASO)

Amélioration de la gestion des risques

ACFIME est une institution de microfinance burkinabé qui vise les populations très vulnérables, exclues des grandes IMF intervenant sur l’ensemble du pays. Les prêts accordés par ACFIME présentent donc un très fort potentiel d’impact social.

L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, ACFIME a bénéficié d’une subvention de 131 000 € par l’Agence Française de Développement pour la mise en place de 13 missions d’assistance technique dans des domaines variés (plan d’affaires, gestion des ressources humaines, gestion des risques, formation, etc.), dont la réalisation d’une cartographie des risques et la formation du département Audit Interne. La Fondation a également accordé trois prêts, depuis 2014, à ACFIME pour un montant total de 732 000€.

LE CONTEXTE DE LA MISSION

La structuration des procédures et la gestion des risques sont des facteurs déterminants pour consolider et assurer la durabilité d’une institution. Dans le cadre de la première phase du programme de la Facilité Africaine, ACFIME avait bénéficié d’une mise à niveau de l’essentiel de ses procédures. Dans la lignée de cette mission, ACFIME a reçu une autre mission d’assistance technique afin de poursuivre le renforcement de la gestion des risques. L’organisation a été accompagnée par un prestataire d’assistance technique local pour la réalisation d’une cartographie des risques opérationnels, financiers et stratégiques et la formation du département Audit Interne.

LES RÉSULTATS

Grâce à l’approche participative du

prestataire d’assistance technique et à la formation du département Audit Interne, ACFIME a gagné en autonomie dans l’identification des risques internes et externes auxquels elle fait face afin de les mesurer et de mettre en œuvre des mesures de mitigation si nécessaire. Un comité de gestion des risques est désormais en charge de la mise à jour de la cartographie et des plans de mitigation des risques y afférents.

LES PERSPECTIVES

Suite à ces premiers résultats positifs, ACFIME souhaite désormais réaliser une cartographie des risques pour chaque agence et point de service, afin de pouvoir identifier et prévenir l’ensemble des risques, à chaque échelon de l’institution. ACFIME souhaite également élaborer un plan de continuité des activités. ●



ACFIME (Burkina Faso) © Didier Gentilhomme

1 900 000 €

ENCOURS DE CRÉDIT



21 504
EMPRUNTEURS ACTIFS

dont 90% de femmes et 9% en zone rurale



88 €
PRÊT MOYEN par emprunteur

* Chiffres clés à fin décembre 2020

— MLF (ZAMBIE)

Élaboration d'un plan d'affaires et de projections financières sur cinq ans

MLF Zambia propose des crédits de groupe à une clientèle uniquement féminine et en zone rurale, dans le Centre et le Sud de la Zambie.

L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, MLF Zambia a bénéficié d'une subvention de 49 000€ par l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 10 missions d'assistance technique dans des domaines variés (gestion des risques, digitalisation, formation du personnel, etc.), dont l'élaboration d'un nouveau plan d'affaires. La Fondation a également accordé un prêt à MLF Zambia, en 2020, pour un montant total de 250 000 €.



LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans un contexte de fort développement de ses activités, MLF Zambia souhaitait bénéficier d'un regard extérieur et de l'appui d'un expert, pour se positionner plus clairement sur le marché et renforcer sa compétitivité. L'institution a ainsi bénéficié de l'appui d'un prestataire d'assistance technique local pour élaborer un nouveau plan stratégique sur cinq ans (2021-2025), un plan d'actions et des projections financières.

LES RÉSULTATS

Grâce à cette mission, MLF Zambia a pu mieux cerner le secteur local de la microfinance, mais aussi définir précisément ses objectifs et ses projections de croissance à moyen terme. L'institution est désormais outillée pour faire face à la concurrence, prioriser ses actions et réaliser des projec-

tions. L'élaboration du plan d'affaires a également permis à MLF Zambia de communiquer plus clairement sur ses objectifs organisationnels auprès de son personnel, et auprès de potentiels nouveaux investisseurs.

LES PERSPECTIVES

MLF Zambia cible une croissance significative de ses activités, avec pour objectif de servir 80 000 clients actifs d'ici à cinq ans. L'institution souhaite également renforcer son efficacité opérationnelle grâce à des méthodologies de prêt affinées et à la technologie intelligente, mais aussi accroître la motivation de son personnel, développer des produits dédiés au financement des activités agricoles et fidéliser ses clients, toujours dans le but final d'améliorer les conditions de vie des femmes. ●

830 000 €

ENCOURS DE CRÉDIT

22 900

EMPRUNTEURS ACTIFS

dont 100% de femmes et 100% en zone rurale

36€

PRÊT MOYEN par emprunteur

* Chiffres clés à fin décembre 2020

— CHAMROEUN MICROFINANCE PLC (CAMBODGE)

Un Banquier Solidaire au Cambodge

Chamroeun Microfinance Plc est une institution cambodgienne qui met la vocation sociale au cœur de son modèle économique. Elle fournit des services financiers aux populations démunies, exclues de l'offre des autres institutions de microfinance plus commerciales.

L'ORGANISATION ET LA FONDATION

La Fondation a accordé 8 prêts depuis 2010 à Chamroeun Microfinance Plc pour un montant total de 5 054 000 €. L'institution a également bénéficié du programme Banquiers Solidaires en 2018. Un expert en Ressources Humaines Internationales du groupe Crédit Agricole est parti deux semaines sur le terrain pour accompagner les équipes de Chamroeun Microfinance Plc dans l'identification et la mise en place d'une stratégie RH.



LE CONTEXTE DE LA MISSION

Confrontée à des défis de transformation, Chamroeun Microfinance Plc devait adapter son modèle économique, sa stratégie et ses politiques RH. En 2017, malgré une restructuration, l'institution était toujours confrontée à des problématiques RH, telles que le renouvellement de ses équipes, le besoin de renforcer les compétences du personnel opérationnel ainsi que des problèmes de supervision dans certaines agences. L'objectif de la mission était donc d'accompagner la fonction RH de l'institution dans l'adaptation et l'amélioration de sa stratégie, de ses politiques, de ses procédures et de ses outils de gestion.

LES RÉSULTATS

Le Banquier Solidaire a évalué les outils et les procédures RH existants

pour ensuite proposer une stratégie en Ressources Humaines sur deux ans et des moyens de promouvoir le leadership au sein de l'organisation. Grâce à ce soutien opérationnel, Chamroeun Microfinance Plc, en phase de transformation complète de son business model et de renouvellement de son équipe de direction, a pu mettre en place une politique de ressources humaines efficace. Après sa mission et grâce aux relations de confiance créées avec le management de Chamroeun Microfinance Plc, l'expert du Crédit Agricole a été aussi en mesure d'apporter un appui ponctuel, à la demande, pour la mise en œuvre de ses recommandations. ●

23 600 000 €

PORTEFEUILLE DE PRÊTS

42 774

EMPRUNTEURS ACTIFS

dont 81% de femmes et 65% en zone rurale

551 €

PRÊT MOYEN par emprunteur

* Chiffres clés à fin décembre 2020

NOTRE MODÈLE D'IMPACT

NOTRE ACCOMPAGNEMENT FACE AU CHANGEMENT

MODÈLE D'IMPACT

NOTRE ACCOMPAGNEMENT FACE AU CHANGEMENT

Au-delà de son rôle essentiel pour la consolidation et la pérennisation des organisations, l'assistance technique leur permet de faire face aux nombreux enjeux auxquels elles sont confrontées, dans des environnements et marchés en constante évolution.

Accompagner les institutions dans la digitalisation de leurs services

Pour les acteurs du secteur de l'inclusion financière, l'avènement des services financiers numériques est à la fois une opportunité et un défi. La numérisation permet aux institu-

tions financières d'étendre leur champ d'action tout en maîtrisant les coûts et en gagnant en efficacité et en productivité. L'arrivée sur le marché de nouveaux types de prestataires de services (Fintechs, prêteurs en ligne) accroît en revanche fortement la concurrence. Les institutions doivent alors se positionner en tant qu'acteurs responsables et à forte valeur ajoutée pour leurs clients, en digitalisant leurs services et processus. Cette digitalisation induit des transformations profondes, en matière de culture institutionnelle, mais aussi de conduite du changement pour revisiter des processus et des méthodologies profondément ancrées.

50 

MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE (2013-2020) pour accompagner les institutions face au changement

3



TRANSITION environnementale et adaptation face au changement climatique

30 

DIGITALISATION des processus et services

3 

INCLUSION financière des réfugiés

14 

DÉVELOPPEMENT de nouveaux produits



Cambodge_PPSSE © Banquiers solidaires

Pour faire face à ces défis, la Fondation accompagne activement ses partenaires dans la digitalisation de leurs processus et services à travers des interventions variées telle que l'élaboration de stratégies digitales, l'appui à la digitalisation des opérations, des produits et des canaux de distribution. Ces missions sont réalisées par des experts apportant des connaissances pointues et une expertise précieuse. Selon les partenaires, elles génèrent un impact très positif, car elles leur permettent des gains d'efficacité, le lancement de nouveaux services et/ou une extension des services à davantage de clients, notamment dans les zones rurales et reculées.

En 2020, l'impact de ces missions de digitalisation s'est particulièrement accru dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Ainsi, grâce à la mise en place du mobile money ou de réseaux d'agents-tiers, certaines organisations ont pu continuer la collecte des remboursements, même lors des périodes de confinement ou de fortes restrictions de déplacements. Le graphique ci-dessous illustre cette tendance d'accroissement de la part des subventions d'assistance technique destinée à la mise en place de missions sur la thématique « Digital et IT ». ●

“**La numérisation de nos produits va avoir beaucoup d'impact sur notre institution. Cela va permettre de booster la productivité, de gagner du temps et de réduire nos charges**”

IMF au Burkina Faso, bénéficiaire du programme Facilité Africaine

Accompagner les institutions face au défi du changement climatique

Les communautés économiquement fragiles sont particulièrement touchées par les effets dévastateurs du changement climatique. La Fondation soutient ses partenaires à travers des missions de conseil et de renforcement des capacités sur la thématique du « financement vert inclusif » (élaboration de politiques environnementales, développement de produits de crédit « verts », formation des clients sur les risques liés au changement climatique etc.).

L'inclusion financière des réfugiés

Les inégalités croissantes, les troubles politiques, la pauvreté rurale persistante ainsi que les effets du changement climatique entraînent une migration accrue des zones rurales vers les zones urbaines, mais aussi des migrations internationales ou intercontinentales. Les fournisseurs de services financiers ont un rôle majeur à jouer pour l'intégration de ces populations dans le tissu économique, en leur apportant des services adaptés. Pourtant, peu d'entre eux proposent des services aux réfugiés, considérant notamment qu'il est trop risqué de leur prêter.

La Fondation appuie certaines de ses IMF partenaires dans cet effort d'inclusion financière des réfugiés. Le programme lancé en coopération avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) et la coopération internationale suédoise (Sida), est une première réponse face à ce défi. Fin octobre 2020, un an après le lancement du programme, 8 481 prêts avaient été décaissés (dont 94 % à des réfugiés et 75 % à des femmes), avec un risque de crédit très maîtrisé (PAR30 de 1.6 %) et 4 500 personnes avaient bénéficié de formations.

Le développement des économies rurales

En Afrique, continent dans lequel la Fondation Grameen Crédit Agricole concentre une part importante de ses engagements, les institutions et les réseaux de microfinance prennent une place prépondérante dans le soutien aux petites économies rurales dont l'avenir reste étroitement lié à la bonne santé du secteur agricole.

Malgré d'incontestables efforts, l'agriculture africaine demeure fragile, faiblement industrialisée et peu compétitive. Les productions agricoles proviennent essentiellement de petites exploitations d'une surface moyenne inférieure à 2 hectares. Elles permettent de fournir 70 % de la nourriture consommée par le conti-

ent. Pour autant, très majoritairement pluviale et dépendante des précipitations pour son approvisionnement en eau, l'agriculture africaine ne pourra pas faire face, en l'état, aux défis de la croissance de la population et de la désertification des terres arables.

La désertification touche à peu près 33 % de la surface de la terre et au cours des 40 dernières années, près d'un tiers des terres arables du monde sont devenues improductives à cause de l'érosion. L'Afrique est le continent le plus exposé, avec environ 45 % du continent qui est touché. Plus de la moitié de ces surfaces se dégrade très rapidement. Les ressources naturelles, les terres arables, les pâturages forestiers et les ressources en eau, de plus en plus rares et dégradées, exposent à la crise les moyens de subsistance de plus de 400 millions de personnes qui y habitent.

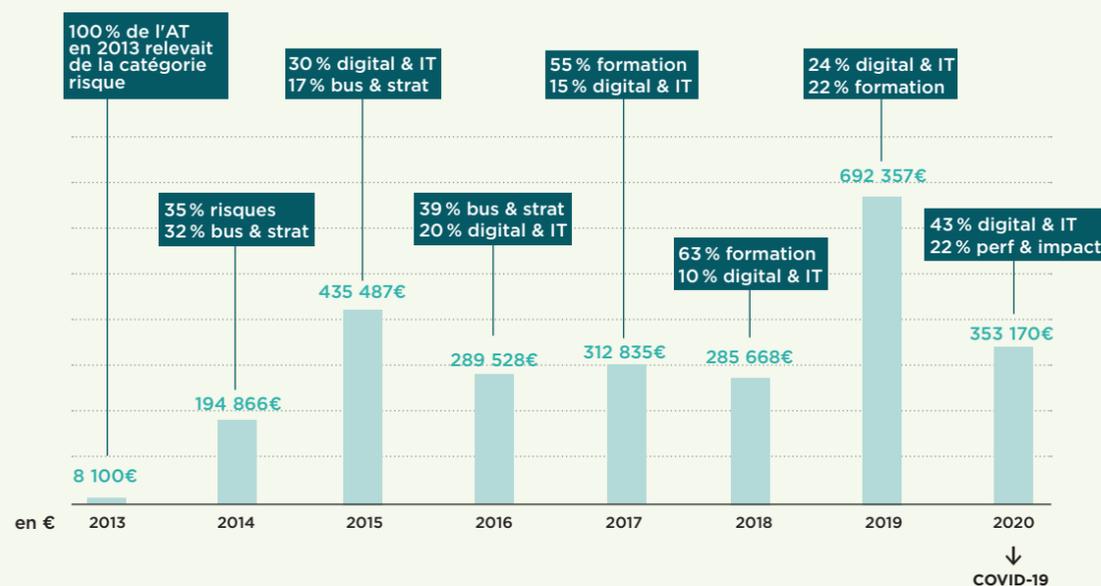
Les zones rurales concentrent la majorité des personnes vivant dans la pauvreté et dans la dénutrition. La pauvreté rurale extrême, le fort taux de chômage chez les jeunes et la dégradation de l'environnement y forment ce qu'Akinwumi Adesina, Président de la Banque africaine de développement, appelle la « triangulaire des calamités ». Partout où sont réunis ces trois facteurs, les guerres civiles et le terrorisme s'enracinent et réduisent à néant l'aptitude à cultiver la terre et à accéder aux marchés.

La transition vers une agriculture plus productive, mais aussi plus durable, est essentielle pour réduire la pauvreté rurale et assurer une meilleure sécurité alimentaire. La Fondation souhaite accompagner cette transition en apportant les financements et l'assistance technique permettant de contribuer à mieux structurer les filières agricoles. Le programme SSNUP, notamment, permet de financer des missions dédiées au renforcement des acteurs des chaînes de valeur agricole en veillant à renforcer la résilience des petits exploitants agricoles.

La résilience des populations vulnérables grâce à l'assurance

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a souligné dans son rapport annuel 2016, l'extrême urgence à soutenir l'adaptation des petites exploitations au changement climatique. Agriculteurs, éleveurs nomades, pêcheurs et petits exploitants forestiers sont tous tributaires d'activités qui sont étroitement et inextricablement liées au climat. Le nombre de familles de petits exploitants vivant dans les pays en développement, 475 millions

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES SUBVENTIONS ACCORDÉES POUR LA MISE EN PLACE DE MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE PAR THÉMATIQUE, ENTRE 2013 ET 2020



Source : Rapport d'évaluation de l'assistance technique de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour un meilleur impact direct, Cerise, juillet 2021

de foyers, montre à quel point l'impact du changement climatique sera socialement dramatique.

Sur 178 millions d'exploitants agricole assurés dans le monde, seuls 0,25% sont africains. On pourrait croire que l'assurance agricole jouit d'un grand potentiel de développement dans ce contexte propice à la recherche de protection. Il n'en est rien. L'assurance des productions agricoles pour les petites exploitations en Afrique reste un secteur balbutiant avec un modèle économique qui se cherche encore. En tenant compte du coût du risque et du coût d'exploitation, le coût réel d'une police d'assurance est prohibitif. Seule une croissance des volumes d'assurance distribués par des processus fortement automatisés pourrait rendre abordable ce type de protection.

Lorsqu'elle est correctement calibrée, l'assurance agricole fonctionne: elle protège les revenus des agriculteurs en cas d'événements indésirables et contribue à améliorer la stabilité de leur revenu. Des études d'impact montrent que les agriculteurs assurés investissent davantage dans leurs fermes, ils adoptent de nouvelles semences, de nouvelles technologies. *A contrario*, la non-couverture du risque de perte de revenus a tendance à maintenir l'agriculture en une activité de subsistance. Ces études constatent que l'assurance « perte de récolte » permet à l'exploitant d'imaginer une stratégie de choix d'investissement à plus long terme.

De nombreuses initiatives, notamment autour de l'assurance indicielle, montrent la voie mais également la difficulté à mettre en place une assurance de protection des productions agricoles. En réduisant l'impact des risques naturels et climatiques pour les exploitants, l'assurance agricole devrait théoriquement faciliter l'accès des petits producteurs agricoles au crédit. Pourtant, elle peine encore à se développer.

Pour protéger les petites exploitations, il n'existe pas de « solution technique » simple ou évidente. Il faudra beaucoup de moyens pour sauver, renforcer et développer la petite agriculture familiale en Afrique. Mais la communauté des acteurs du financement et de l'assurance doit rester soudée et pugnace pour trouver des voies d'espoir. Il est en effet vital pour ce continent d'aider cette population rurale à adopter des stratégies efficaces d'adaptation au changement climatique. L'assurance agricole doit faire partie intégrante du « bagage d'accompagnement » de l'agriculteur au même titre que le financement, l'accès au marché, les intrants et le finance-

ment de la main d'œuvre souvent oublié par le bailleur de fonds.

L'assurance est un outil essentiel pour la résilience des populations vulnérables : elle permet d'éviter le recours à des stratégies d'urgence en cas de chocs (déscolarisation des enfants, vente d'actifs, endettement etc.), et facilite également l'accès à des services de santé de qualité.

Le renforcement des capacités des acteurs publics et privés de l'assurance ces dernières années, ainsi que le progrès technologique ont favorisé l'innovation de produits, dont l'émergence de la micro-assurance, et simplifié la distribution auprès des populations rurales. Il est désormais important de travailler en aval de la filière, directement auprès des institutions de microfinance pour les aider à intégrer ce type de produits à leur offre et faciliter l'accès des populations rurales à ces produits.

Nous avons travaillé à l'élaboration d'un programme de diffusion et de promotion de l'assurance. En 2021, Proparco, filiale du Groupe AFD, en partenariat avec le Bureau International du Travail, a accordé une ligne de financement de missions d'assistance technique, pour nous permettre d'accompagner 12 IMF en Asie et en Afrique à mettre en œuvre et déployer des offres d'assurances adaptées aux personnes à faible revenus issus du secteur informel (produits d'assurance agricole, santé, vie et crédit). ●

— RENACA (BÉNIN)

Renforcement de la finance verte inclusive

RENACA propose des crédits individuels et de groupe à une clientèle majoritairement féminine dans six régions du Bénin. Dans le cadre du programme Facilité Africaine, RENACA a bénéficié d'un accompagnement pour le renforcement de ses actions en matière de finance verte inclusive.

L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, RENACA a bénéficié d'une subvention de 182 000 € de l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 18 missions d'assistance technique dans des domaines variés (système d'information, plan d'affaires, etc.), dont une mission de renforcement de la finance verte inclusive. La Fondation a également accordé trois prêts à RENACA depuis 2013, pour un montant total de 1 738 000 €.

LE CONTEXTE DE LA MISSION

Face à la détérioration des écosystèmes, RENACA souhaitait s'engager dans des activités de financement vert inclusif, notamment via le financement d'activités agricoles préservant les forêts et la biodiversité et d'activités contribuant à réduire la vulnérabilité des clients face au changement climatique. L'institution a ainsi bénéficié de l'appui d'un cabinet international (YAPU Solutions) pour développer une stratégie verte, évaluer et développer son offre de produits verts.

LES RÉSULTATS

Grâce à cette mission, un diagnostic a été établi sur les actions du RENACA dans le domaine du financement vert inclusif et l'institution a bénéficié de conseils pour le développement de son offre de produits. La mission a

également permis de sensibiliser le personnel et la gouvernance sur la thématique de la finance verte inclusive et sur l'agriculture intelligente face au climat. Une stratégie verte institutionnelle et un plan d'actions ont également été formulés, permettant à RENACA de clarifier ses objectifs en matière de finance verte inclusive.

LES PERSPECTIVES

Suite à la mission, plusieurs actions prioritaires ont été définies, notamment l'organisation de sensibilisations sur la finance verte inclusive pour les agents du RENACA, la définition d'une liste d'activités exclues du financement car nuisibles à l'environnement, l'élaboration d'une politique environnementale et sociale ainsi que le développement d'une offre de produits agricoles respectueux de l'environnement. ●



* Chiffres clés à fin décembre 2020

— GRAINE SARL (BURKINA FASO)

Digitalisation des opérations

Le **GRoupe d'Accompagnement à l'INvestissement et à l'Épargne (GRAINE SARL)** propose au Burkina Faso des produits de crédit, individuel et de groupe, à une clientèle essentiellement féminine en zone rurale. Le programme Facilité Africaine a permis à l'organisation de digitaliser ses opérations et ses produits.

L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Dans le cadre de la Facilité Africaine, GRAINE a bénéficié d'une subvention de 131 000 € de l'Agence Française de Développement pour la mise en place de 18 missions d'assistance technique dans des domaines variés (gouvernance, gestion financière, revue des processus, gestion des ressources humaines, etc.). La Fondation a également accordé trois prêts, depuis 2015, à GRAINE pour un montant total de 1 262 000 €.

LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans le cadre de son projet de digitalisation, GRAINE souhaitait proposer des produits financiers, des canaux de distribution et des services novateurs à ses clients tels que le sms banking, améliorer la fiabilité des données et avoir une vision en temps réel des activités. Grâce à la Facilité Africaine, GRAINE a bénéficié de l'appui d'un prestataire d'assistance technique, pour la mise en place d'un nouveau système d'information et de gestion sur le cloud, la migration sécurisée des données et la formation des utilisateurs.

LES RÉSULTATS

Grâce à cette mission, GRAINE a considérablement amélioré la gestion de l'information, la fiabilité et la sécurité des données et a diminué le risque d'erreur lors de la saisie des opérations. La centralisation des bases de données a également permis à l'institution d'avoir une vision en

temps réel des activités, d'améliorer son suivi et le reporting aux autorités.

LES PERSPECTIVES

GRAINE souhaite continuer à se digitaliser en fournissant notamment des tablettes aux agents de crédit qui pourront ainsi enregistrer les informations des clients, recevoir les remboursements/les dépôts d'épargne puis, à terme, monter les dossiers de crédit et décaisser les prêts, sur le terrain. La digitalisation des modules de formation en éducation financière permettra également de délivrer les formations de manière plus efficiente. Enfin, GRAINE souhaite développer un réseau d'agents externes pour offrir un service de proximité à la clientèle. ●



GRAINE SARL (Burkina Faso) (C) Didier Gentilhomme

4 900 000 €

ENCOURS
DE CRÉDIT

17 926
EMPRUNTEURS
ACTIFS
75 % de femmes
et 66 % en zone rurale

273 €
PRÊT MOYEN
par emprunteur

* Chiffres clés à fin
décembre 2020

— SFA (SÉNÉGAL)

Une Banquière Solidaire au Sénégal

La **Sénégalaise des Filières Alimentaires (SFA)** est une entreprise sociale qui encourage la production de riz de qualité par les petits exploitants de la Vallée du fleuve Sénégal, dans le cadre d'un partenariat de longue durée. La SFA leur donne accès à des financements et à un appui technique, puis transforme le paddy en riz blanc et le commercialise sur le marché sénégalais.

L'ORGANISATION ET LA FONDATION

Depuis 2013, la Fondation Grameen Crédit Agricole est actionnaire de la Sénégalaise des Filières Alimentaires. La SFA a bénéficié du programme Banquiers Solidaires : une experte de haut niveau, Responsable du pôle Maîtrise d'Ouvrage du Système d'Information Achats Groupe chez Crédit Agricole S.A, est ainsi partie pendant deux semaines sur le terrain afin d'accompagner la SFA dans l'optimisation de son système d'information.

LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans une volonté de développement de ses activités, la SFA souhaitait bénéficier d'un regard extérieur et de l'appui d'un expert en système d'information pour développer une application technologique destinée aux équipes locales afin de mieux gérer et d'optimiser leurs opérations et le suivi des producteurs. Notre experte du Crédit Agricole a pu se rendre dans les usines de la SFA à Saint Louis et à Dakar et a réalisé un état des lieux du système d'information via des entretiens avec les différentes parties prenantes de la SFA. Elle a également travaillé avec eux sur la digitalisation de la chaîne de collecte de riz afin d'optimiser la productivité et les rendements.

LES RÉSULTATS

En se rendant sur le terrain, elle a pu

comprendre les différentes étapes de collecte et transformation du riz et proposer ses recommandations. Grâce à la mise en place du système d'information de gestion en développement et une application pour le pesage intégré dans le logiciel Sage, la Banquière Solidaire a permis à SFA d'améliorer son activité industrielle, les conditions de production, le suivi technique et financier des producteurs.

LES PERSPECTIVES

Depuis l'amélioration de son système de production, l'ambition de la SFA est de doubler son volume d'activité d'ici 2022, tout en soutenant la filière locale du riz au Sénégal. ●



SFA (Sénégal) © GoodJob

4 600 000 €

CHIFFRE
D'AFFAIRES

3 125
NOMBRE
DE PRODUCTEURS
SOUTENUS

76
NOMBRE
D'EMPLOYÉS

* Chiffres clés à fin
décembre 2020

NOTRE MODÈLE D'IMPACT

LA PROMOTION DE NOS ACTIVITÉS DANS UN ÉCOSYSTÈME OUVERT

MODÈLE D'IMPACT

LA PROMOTION DE NOS ACTIVITÉS DANS UN ÉCOSYSTÈME OUVERT

Depuis 2013, la Fondation a pu expérimenter différentes approches, procédures et processus, mais aussi des thématiques d'intervention très variées. Elle a ainsi eu l'occasion de travailler avec de nombreux acteurs du secteur, bailleurs, prestataires d'assistance technique et experts. Cette multitude d'expériences constitue une force pour identifier les professionnels compétents, renforcer les capacités locales et diffuser son savoir-faire pour promouvoir des activités d'assistance technique répondant aux besoins de ses partenaires, et œuvrant en faveur d'une finance inclusive et durable. La Fondation se positionne ainsi comme un acteur de référence en matière de coordination d'assistance technique dans le secteur de l'inclusion financière. La Fondation inscrit son action d'assistance technique dans un écosystème ouvert : partenaires institutionnels et financiers, acteurs de la microfinance, prestataires d'assistance technique et experts techniques.

13 
PARTENAIRES
institutionnels
et financiers, depuis 2013

294 
FOURNISSEURS
d'assistance technique dans la
base de données de la Fondation

RENCONTRES ET DIFFUSION DES SAVOIRS :

La Fondation renforce son écosystème en organisant des événements et des interventions autour de ses activités d'assistance technique, notamment sur la thématique de l'inclusion financière des populations vulnérables. La Fondation permet également à ses partenaires de se rencontrer, d'enrichir leur réseau et favorise le partage d'expériences via l'organisation de rencontres entre les organisations bénéficiaires d'assistance technique et leur écosystème.

- 5** Nombre de rencontres des institutions bénéficiaires de la Facilité Africaine
- 32** Nombre de bourses Boulder octroyées
- 7** Nombre d'interventions relatives à l'inclusion financière des réfugiés

L'ÉCOSYSTÈME DE LA FONDATION

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET FINANCIERS



EXPERTS TECHNIQUES



ACTEURS DE LA MICROFINANCE



**FONDATION
Grameen
Crédit
Agricole**

FOURNISSEURS D'ASSISTANCE TECHNIQUE CABINETS ET CONSULTANTS INDÉPENDANTS



GRUPE CRÉDIT AGRICOLE



HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (HCR)

Depuis 2019, l'Agence suédoise de développement et coopération Internationale (Sida), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) et la Fondation Grameen Crédit Agricole unissent leurs forces pour soutenir les populations réfugiées en Ouganda. Hanadi Tutunji, Financial Inclusion Officer au sein du HCR, revient sur ce programme d'inclusion financière sur quatre ans.

En quoi l'inclusion financière est-elle une solution durable pour les réfugiés en Ouganda ?

Hanadi Tutunji : L'Ouganda accueille environ 1,5 millions de réfugiés et de demandeurs d'asile, ce qui en fait le premier pays d'accueil en Afrique, et le troisième dans le monde. C'est l'un des pays leaders pour la mise en place du Cadre d'Action Globale pour les réfugiés (CRRF) et du Global Compact on Refugees (GCR). Les réfugiés vivent dans des campements proches des communautés d'accueil et ont accès aux mêmes services publics nationaux en matière de santé, d'éducation, d'accès à l'eau, de moyens d'existence et d'assainissement. Ils sont libres de leurs mouvements, ont le droit de travailler et ont été inclus dans le Plan National III pour le développement du pays.

94 % des réfugiés vivent dans 13 campements, situés dans le Sud-Ouest et le Nord du pays. Les 6 % restants vivent en zone urbaine, près de Kampala. Malgré les politiques progressistes et inclusives de l'Ouganda, le taux de pauvreté des réfugiés est près de deux fois plus élevé que celui des communautés d'accueil, ce qui crée des conflits et des problématiques de sécurité, en particulier pour les femmes, les filles et les personnes ayant des besoins spécifiques.

En 2020, le Programme Alimentaire Mondial a réduit de 30 % les rations alimentaires pour les populations réfugiées, en raison d'un manque de financement. Une infortune accentuée par la crise de la Covid-19. Suite au confinement, 13 % des réfugiés ont dû cesser de travailler (notamment dans les zones urbaines), accroissant d'autant plus leur insécurité alimentaire et financière.

Pour relever ces défis humanitaires, l'inclusion financière est une des solutions durables, notamment pour les réfugiés en situation de déplacement prolongé. Elle permet de favoriser l'accès des réfugiés aux systèmes financiers, de développer l'activité économique et de promouvoir les microentreprises et l'auto-emploi. Les services financiers et non financiers proposés les aident à subvenir à leurs besoins de manière durable. Il est donc essentiel de s'engager

auprès du secteur privé et de faciliter son action pour développer et fournir des services financiers abordables et adaptés aux réfugiés, y compris l'accès aux services d'épargne, de prêt, d'assurance et de transfert de fonds.

Pouvez-vous expliquer les spécificités du programme ?

H. T. : Le programme vise à améliorer l'accès au crédit des réfugiés et de leurs communautés d'accueil afin qu'ils puissent développer des activités génératrices de revenus. À terme, l'objectif est d'améliorer la résilience de ces populations.

Ce programme, qui tire parti de financements mixtes (capitaux publics et privés), comprend trois volets : un fonds de garantie des prêteurs, un financement de la dette pour trois institutions de microfinance (IMF) et une assistance technique pour les IMF et les réfugiés.

Le HCR partage des données socio-économiques, facilite l'accès des IMF aux réfugiés, forme le personnel des IMF sur leurs besoins et leur protection, et supervise la participation des réfugiés aux formations financières et commerciales. La Fondation Grameen Crédit Agricole, avec le soutien financier de Sida, assure le volet assistance technique du programme qui vise notamment à offrir aux réfugiés des services non financiers, tels que la formation commerciale et l'éducation financière. L'assistance technique permet par ailleurs de couvrir une partie des coûts initiaux de mise en place encourus par les IMF pour étendre leurs opérations de prêt aux réfugiés.

Grâce au programme, les IMF ont pu ouvrir de nouvelles agences dans les districts de Moyo, Yumbe et Isingiro où vivent de nombreux réfugiés. À fin avril 2021, 18 414 prêts avaient été accordés par les IMF bénéficiaires du programme, dont 18 030 prêts (98 %) aux populations réfugiées. 27 014 personnes avaient par ailleurs bénéficié de formations. Le programme facilite les liens entre les communautés d'accueil et les réfugiés, favorisant ainsi leur coexistence pacifique. ●

BANQUIERS SOLIDAIRES : UN LEVIER FORT DU CRÉDIT AGRICOLE

Le programme de mécénat et de bénévolat de compétences Banquiers Solidaires, lancé par Crédit Agricole S.A. et la Fondation Grameen Crédit Agricole en juin 2018, a permis à une vingtaine de collaborateurs du Groupe d'effectuer des missions d'assistance technique auprès d'entreprises à impact et d'institutions de microfinance dans plus d'une dizaine de pays. Trois questions à Bénédicte Chrétien, Directrice des Ressources Humaines Groupe de Crédit Agricole S.A.

Quel bilan tirez-vous de l'initiative Banquiers Solidaires pour les collaborateurs du Groupe et pour le Crédit Agricole en tant que marque employeur ?

Bénédicte Chrétien : Depuis 2018, ce programme a permis à 22 collaborateurs d'effectuer 220 jours de mission dans 11 pays, au profit de 17 organisations. Pour chaque mission, nos Banquiers Solidaires sont présents durant une à deux semaines sur le terrain ou accessibles à distance pour apporter leurs expertises (stratégie marketing, logistique, reporting financier, appui à la levée de fonds, achats, RH, etc.) aux équipes opérationnelles.

Les retours d'expérience sont très positifs pour chacune des parties. Les organismes bénéficiaires apprécient fortement l'apport d'expertises techniques nécessaires pour sécuriser le déploiement de leur projet. Les managers considèrent l'engagement de leurs collaborateurs comme un véritable levier de développement des compétences, notamment de leurs "soft skills" ou compétences comportementales. Les collaborateurs volontaires sont fiers de participer aux projets solidaires initiés par le Groupe, de vivre une expérience humaine inédite et de valoriser leur expérience professionnelle.

De récentes études ont confirmé que l'engagement solidaire des salariés, que ce soit à leur initiative ou à celle de l'entreprise, est fortement corrélé à leur engagement professionnel. En répondant à leur quête de sens et d'utilité sociale, ces missions sont un puissant moteur d'attractivité, de motivation et de cohésion pour nos collaborateurs.

Pensez-vous que ce programme répond à la demande d'engagement sociétal de vos collaborateurs et collaboratrices ?

B. C. : Le Groupe s'est donné l'ambition d'être un employeur responsable dans une entreprise citoyenne. L'utilité est le marqueur de notre Raison d'Être et l'éducation un axe fort de notre contribution sociale et sociétale. Ce programme, en est la parfaite illustration.

La crise sanitaire a amplifié les attentes de la société civile, qui portent de plus en plus sur le développement du capital humain de nos entreprises. L'engagement solidaire n'est plus l'apanage des milléniums.

Il est donc légitime et incontournable que le Groupe accompagne de tels programmes de volontariat qui sont un symbole fort de son engagement sociétal.

La finance inclusive s'intègre-t-elle dans le plan stratégique de la Banque ?

B. C. : Le Crédit Agricole s'engage à être le partenaire de confiance de tous ses clients. Son ambition est d'être au service des ménages les plus modestes comme les plus fortunés, des professionnels de proximité comme des grandes entreprises internationales. Sa solidité et la diversité de ses expertises lui permettent d'accompagner dans la durée chacun de ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, en les aidant notamment à se prémunir contre les aléas et à prévoir sur le long terme.

La finance inclusive est donc au cœur de la Raison d'Être du Crédit Agricole et fait partie intégrante de nos objectifs stratégiques, en France comme à l'international. ●

Plus d'informations :
<https://www.gca-fondation.org/banquiers-solidaires/>



ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

— **La Fondation** a fait le choix de développer une équipe spécialisée dans la coordination de l'assistance technique. La Fondation ne fournit pas elle-même des services d'assistance technique, afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel, mais elle coordonne l'assistance technique pour ses partenaires en lien très étroit avec l'équipe de la Fondation chargée des financements.

L'assistance technique permet de renforcer le profil de risque de l'organisation bénéficiaire. Ainsi, la Fondation a toujours lié assistance technique et financement et ne propose donc ce service qu'à ses partenaires existants. Il nous est arrivé, exceptionnellement, de coordonner des missions d'assistance technique avant de financer une IMF pour renforcer son fonctionnement mais ce sont des cas très rares. En règle générale, nous finançons puis nous apportons des missions d'assistance.

La Fondation a souhaité mener une évaluation approfondie de son assistance technique pour en extraire les recommandations permettant d'en améliorer sa gestion. Huit ans après le démarrage de nos activités d'assistance technique, nous tirons désormais les leçons de ce modèle à travers un ensemble d'enseignements concernant l'ensemble du processus : procédures internes, modalités d'intervention, implication des organisations bénéficiaires, choix du prestataire, reporting, suivi post-mission. Nous les partageons à travers 10 facteurs clés de succès :

1. PRIVILÉGIER UNE APPROCHE QUI S'APPUIE SUR UNE DEMANDE INITIALE EXPRIMÉE PAR LE BÉNÉFICIAIRE

Enseignements

Une approche en réponse à une demande explicite, c'est-à-dire un accompagnement suite aux besoins exprimés par les partenaires, est l'une des clés de la réussite de la mission et de son impact positif. Elle se distingue de celle consistant à proposer un catalogue d'activités d'assistance technique avec des thématiques précises et prédéfinies. Bien que l'approche « catalogue » ait des avantages en termes d'efficacité de coordination, le risque est de perdre en souplesse et de proposer des activités qui ne soient pas en adéquation fine avec les besoins des organisations.

À la Fondation Grameen Crédit Agricole, les besoins en assistance technique sont d'abord identifiés lors de

la Due Diligence, l'évaluation institutionnelle réalisée par un chargé de financement qui permet d'analyser en détail une organisation et d'en évaluer le profil de risque dans la perspective d'un financement.

Les besoins des institutions ne cessent d'évoluer, il est donc fondamental d'adopter une approche souple et guidée par les besoins exprimés. Cela permet d'assurer la satisfaction des bénéficiaires et une bonne appropriation de l'assistance technique réalisée.



L'ADÉQUATION DES MISSIONS EST LE FACTEUR DE SATISFACTION N°1 DES INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES

La Facilité Africaine offre ainsi, de manière assez unique, un dispositif prévu sur une période longue avec des interventions sur mesure et flexibles. En fonction de l'évolution des besoins et des demandes des institutions, le contenu et les thématiques des missions peuvent être revus.

La période de crise provoquée par la pandémie de Covid-19 est une bonne illustration de ce besoin de souplesse. La majorité des organisations de la Facilité Africaine a fait face à une situation disruptive et a été confrontée à de nouveaux défis auxquels il a fallu répondre dans l'urgence. Au total, 40 missions ont ainsi été réorientées par rapport au programme initial défini pour chaque partenaire, notamment pour mettre en place des missions dans les domaines de la gestion de la liquidité et de la digitalisation.

Recommandations

> **Ne jamais imposer une thématique ou des activités**

Proposer des programmes d'assistance technique sur une thématique précise, par exemple la digitalisation ou la micro-assurance, est pertinent afin de faire monter en compétences les organisations dans un domaine en particulier et de pérenniser les effets des missions. Il faut cependant veiller à ne pas imposer un programme de missions qui ne correspondrait pas réellement aux besoins et à la stratégie des organisations.

C'est l'approche qui a été privilégiée au sein du programme SSNUP, centré sur le renforcement de la résilience des petits producteurs. Ce dispositif permet de couvrir un large spectre de thématiques (développement de produits, formation, digitalisation) tout en offrant des modalités d'intervention complémentaires. Le SSNUP adopte ainsi une approche programme, mais reste flexible puisque les activités spécifiques ne sont pas prédéterminées.

> Flexibilité et écoute doivent être les principes clé d'intervention

Les besoins des institutions évoluent en permanence. Il est essentiel de rester à l'écoute, et de faire rapidement preuve de souplesse si de nouveaux besoins émergent parce que le contexte ou les priorités stratégiques de l'institution ont changé. Ce principe d'adaptabilité doit être intégré dès la conception des programmes.

2. DISPOSER DE CAPACITÉS D'INTERVENTION ADAPTABLES ET AGILES

Enseignements

Institutions de microfinance ou entreprises à impact se caractérisent par la diversité de leurs besoins. Bien souvent, la seule intervention de prestataires d'assistance technique n'est pas suffisante pour y répondre.

Cela est particulièrement vrai pour les projets de digitalisation, pour lesquels les besoins sont multiples et évoluent rapidement : définition d'une stratégie digitale, diagnostic des installations informatiques existantes avec l'intervention d'un expert IT, ou encore formation d'une personne clé en interne, qui pourra travailler avec le prestataire d'assistance technique et assurer la continuité du projet une fois la mission terminée. Par ailleurs, pour des IMF en voie de consolidation n'ayant pas de personnel spécialisé au sein de ses équipes, cofinancer le salaire d'une personne, sur une période limitée, est parfois un préalable indispensable pour recruter des profils avec une forte expertise technique. Enfin, une fois le processus de digitalisation enclenché, les institutions ont souvent besoin d'un appui financier pour l'acquisition d'équipements ou de logiciels, par exemple pour moderniser leur système d'information ou sécuriser le réseau.

Tous ces projets nécessitent des interventions différentes : mission de consultance, formation, cofinancement de salaires, acquisition d'équipement ou de solutions IT.

Recommandation

> Prévoir un large panel de modalités d'intervention

Lors de la conception d'un programme d'assistance technique, il est primordial de prévoir un panel de modalités d'intervention aussi large que possible (missions de consultance, cofinancement de salaires, équipements, inscription à des formations externe, échanges entre pairs etc.).

3. IMPLIQUER LES PARTENAIRES À CHAQUE ÉTAPE DE LA MISSION

Enseignements

La réussite d'une mission d'assistance technique repose pour beaucoup sur l'implication de l'organisation bénéficiaire, à la fois lors de la définition de ses besoins, de l'élaboration des termes de référence et de la sélection du ou des prestataires d'assistance technique. Cela demande souvent un travail de pédagogie et de transfert de compétences auprès des organisations bénéficiaires. En début de programme, certaines IMF ne disposent pas des compétences en interne pour gérer les programmes d'assistance technique. Dans le cadre de la Facilité Africaine par exemple, l'équipe AT a travaillé étroitement avec les personnes responsables de l'assistance technique au sein des IMF afin que celles-ci deviennent autonomes dans la rédaction de termes de référence et assimilent la méthodologie de sélection d'un prestataire d'assistance technique. La Fondation a ainsi toujours privilégié une approche participative afin d'assurer une bonne appropriation des missions et un choix de prestataires réellement adapté aux besoins et à la culture institutionnelle des organisations bénéficiaires.

“ J’apprécie particulièrement le processus de sélection car le choix de l’expert ne nous est pas imposé. Nous sommes véritablement considérés comme des partenaires ”

IMF, Rwanda, bénéficiaire de la Facilité Africaine

L'implication du partenaire permet de lever les réticences qui peuvent exister dans tout projet de conduite du changement et de s'assurer que le contenu de la mission est en pleine adéquation avec les besoins de l'institution. La participation dans la sélection du prestataire est vécue comme une valeur ajoutée importante par de nombreux partenaires, et différencie ainsi la Fondation d'autres coordinateurs d'assistance technique.

L'implication des partenaires reste variable selon le profil des institutions, leur maturité, l'investissement de leur gouvernance et de leur direction ainsi que la présence d'une personne en interne ayant le temps et les compétences pour travailler à l'élaboration de termes de référé-



rence. Ainsi, la réussite de l'approche participative dépend entièrement de la volonté des partenaires à s'impliquer dans la réalisation du programme d'assistance technique.

Recommandations

> Adopter une approche impliquant les institutions bénéficiaires à tous les stades de la mission

> Prévoir dès la conception des programmes le temps nécessaire pour former les organisations bénéficiaires sur les processus et les aider à définir leurs besoins

Pour de petites institutions peu matures, un temps de formation et de pédagogie (explication des processus et des méthodologies de gestion de projet) est indispensable pour garantir leur pleine implication et pour les aider à définir leurs besoins. Cet investissement garantit une bonne appropriation de la mission et sa réussite.

4. PRÉVOIR UNE CONTRIBUTION FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS BÉNÉFICIAIRES POUR ASSURER CONTRÔLE ET IMPLICATION

Enseignements

Dans le cadre de tous les programmes d'assistance technique gérés par la Fondation, une contribution finan-

“ Cela nous aide énormément quand la Fondation élabore les termes de référence conjointement avec nous ”

IMF, Malawi, bénéficiaire de la Facilité Africaine

cière (comprise entre 10% et 50% du montant total des missions) est systématiquement demandée aux organisations bénéficiaires. Cette participation financière permet de s'assurer que la mission répond à un réel besoin et que l'institution juge donc essentiel d'en bénéficier. C'est aussi un moyen d'assurer l'implication du partenaire et son engagement à mener à bien le projet.

Ce modèle rencontre toutefois plusieurs limites :

1. Lors de l'intervention de prestataires, l'organisation est amenée à prendre en charge un ensemble de coûts annexes, généralement non comptabilisés dans leur cofinancement (transport, location d'une salle de formation, etc.). Le cofinancement des organisations est donc souvent sous-estimé par rapport à leur contribution réelle.

2. La contribution est uniquement financière et le temps passé par l'équipe de l'institution auprès du prestataire d'assistance technique n'est pas valorisé. La réussite

d'une mission est pourtant étroitement corrélée à la disponibilité et à l'implication des équipes.

3. Pour des petites institutions n'ayant pas encore l'atteint l'autosuffisance opérationnelle, le cofinancement peut représenter une charge financière importante, et peut devenir un frein pour le lancement de missions pourtant nécessaires à leur consolidation.

Recommandations

> **Prévoir, dès la conception du programme, des modalités de contribution financières diverses et adaptées aux profils des organisations bénéficiaires**

La contribution doit être adaptée au profil et à la maturité de l'organisation, afin de ne pas bloquer de petites institutions pour le lancement de missions de plus grande envergure.

“ Le cofinancement, c'est un bon principe. On dit que cela représente 10 %, mais on est toujours au-dessus en réalité. Par exemple, nous prenons en charge le déplacement des équipes pour la restitution [des conclusions de la mission] par le consultant ”

IMF, Burkina Faso, bénéficiaire de la Facilité Africaine

5. S'ASSURER DE L'IMPLICATION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ENGAGEMENT FORMEL DE LA DIRECTION GÉNÉRALE À TIRER LE MEILLEUR PROFIT DE LA MISSION

Enseignements

Pour qu'une institution s'approprié une mission d'assistance technique, et que cette dernière ait des

résultats durables, il est fondamental que les membres de la direction et de la gouvernance soient impliqués et à l'origine de la démarche de changement.

À titre d'exemple, une institution située au Mali a été soutenue par la Fondation pour développer des produits de micro-assurance. Les priorités de cette institution ont changé en cours de mission et le lancement de ces produits n'a plus été perçu comme une priorité stratégique par la direction et la gouvernance. Les équipes opérationnelles ne se sont donc pas mobilisées pour promouvoir le produit et les résultats obtenus ont été très en deçà des objectifs initiaux, avec seulement quelques polices d'assurance vendues.

Autre enseignement tiré par la Fondation : les missions visant à renforcer des compétences existantes ont souvent un impact plus important que celles visant à créer de nouvelles compétences au sein d'une institution. Cela est particulièrement vrai pour les missions de digitalisation, qui exigent souvent des connaissances techniques que peu de collaborateurs possèdent. Disposer des personnes ressources dans l'organisation avec un socle minimal de connaissance sur le sujet de la mission est essentiel pour poser les bonnes questions, interpréter les propositions du prestataire d'assistance technique mais aussi pour assurer la continuité une fois la mission terminée.

Enfin, la présence d'une équipe de direction et d'une gouvernance compétentes et impliquées est indispensable à la réussite d'une mission afin que les recommandations, plan d'actions et stratégies élaborés puissent porter leurs fruits.

Recommandations

> **S'assurer de l'implication de la gouvernance**

Avant le lancement de toute mission, vérifier la motivation, l'implication et le niveau des compétences de la gouvernance pour piloter les changements induits par la mission.

> **S'assurer de l'existence d'un socle minimal de connaissances et renforcer en priorité les compétences existantes**

S'assurer de la présence d'au moins une personne en interne ayant des compétences et des connaissances antérieures pour mettre en œuvre les changements. Si besoin, prévoir en amont une mission de « mise à niveau ». Cofinancer des salaires afin que l'institution puisse recruter les personnes clé en interne peut également être une approche pertinente.

> **Évaluer le risque de non appropriation des missions dès leur conception**

En amont, poser les questions suivantes à l'organisation bénéficiaire permet d'évaluer le risque de non appropriation de la mission afin de moduler l'approche et le suivi post-mission :

- Le sujet est-il nouveau pour le partenaire ou des compétences internes existent-elles déjà ?
- Existe-t-il un interlocuteur formé sur le sujet au sein de l'institution qui peut apporter un avis éclairé face au prestataire d'assistance technique ?
- La mission est-elle soutenue par le Conseil d'administration, l'équipe de direction ?
- La personne ressource sur le sujet au sein de l'institution dispose-t-elle de suffisamment de temps pour la mise en œuvre et le suivi du plan d'actions après la mission ?

6. S'ASSOCIER AVEC LES ÉQUIPES EN CHARGE DES FINANCEMENTS POUR OPTIMISER LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES DE LA MISSION

Enseignements

La Fondation a fait le choix d'adopter un modèle d'assistance technique où la coordination se fait par une équipe AT spécialisée qui travaille aux côtés de l'équipe chargée des financements. Ces derniers sont notamment impliqués dans l'analyse des besoins en assistance technique, qui commence dès la Due Diligence. Celle-ci est vécue par les partenaires comme une étape précieuse pour identifier précisément les besoins grâce à une revue complète des procédures, des opérations et de la structuration interne de l'organisation.

L'offre d'assistance technique permet également à l'équipe chargée des financements de connaître leurs partenaires sous un angle différent de celui du risque.

Recommandations

> **Impliquer l'équipe chargée des financements dans la gestion de l'assistance technique**

La contribution de l'équipe chargée des financements est essentielle pour que l'assistance technique réponde aux enjeux institutionnels des institutions partenaires et pour assurer une bonne appropriation des missions et un suivi sur le terrain. La Fondation promeut un modèle où cette implication des chargés de financement dans les activités d'assistance technique est prévue dans leurs responsabilités.

“ [Le programme Banquiers Solidaires] nous permet de renforcer la relation avec l'IMF. Cela nous donne un autre regard sur l'IMF. Cela nous différencie ”

Chargé de financement, Fondation Grameen Crédit Agricole

> **Prévoir des temps d'échange entre les chargés de financement et l'équipe AT**

Cette articulation suppose l'existence d'un lieu d'échange afin d'assurer un flux d'information fluide et régulier entre l'équipe AT et celle chargée des financements. Ces moments collectifs sont l'occasion de faire le point sur les actions entreprises, les axes de satisfaction et d'amélioration et de créer une émulation positive. Des temps d'échange en bilatéral sont également à prévoir en amont d'une Due Diligence afin d'identifier les éléments à suivre lors de la mission.

7. PRIVILÉGIER LES PRESTATAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE LOCAUX QUI CONNAISSENT LES SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES D'INTERVENTION

Enseignements

Depuis 2013, la Fondation a eu l'occasion de travailler avec de nombreux prestataires d'assistance technique, cabinets de conseil et consultants indépendants. Elle a ainsi pu constituer un vaste vivier d'experts, avec de nombreux profils locaux, notamment en Afrique subsaharienne. Dans le cadre de la Facilité Africaine, une grande majorité (environ 70%) des missions a été conduite par des prestataires locaux. La Fondation s'appuie donc en majorité sur des experts locaux et souhaite contribuer au développement de l'écosystème local.

Les enquêtes de satisfaction menées auprès des institutions bénéficiaires montrent que le taux de satisfaction ne varie que très peu selon que le prestataire soit local ou international, chacun ayant des points forts et faibles différents. Lors d'interventions de prestataires internationaux, les principales faiblesses identifiées sont la gestion du temps, avec des missions jugées trop courtes, notamment le temps passé sur place, et une moindre capacité de suivi post-mission. Une mauvaise connaissance des réalités locales et de terrain n'est en revanche quasiment jamais mentionnée, ceci pouvant s'expliquer par le fait qu'une très bonne

connaissance du contexte et des expériences préalables dans la région sont des critères majeurs pour la sélection des prestataires. Lors d'interventions de prestataires locaux, le manque d'expérience est parfois mentionné, tout comme une moindre qualité des livrables. Ces prestataires semblent en revanche faire preuve de plus de flexibilité et de disponibilité. Le principal élément de satisfaction des institutions reste, dans tous les cas, les compétences et l'expertise des prestataires sur le sujet de la mission.

Recommandation

> Rester flexible dans le choix des prestataires d'assistance technique

Le facteur clé de réussite d'une mission et de satisfaction des institutions bénéficiaires est l'expertise des prestataires, quelle que soit leur origine. Toutefois, à compétence égale et quand cela est possible, la Fondation favorise les prestataires locaux afin de promouvoir l'expertise locale.

8. SIMPLIFIER LES PROCÉDURES ET LE REPORTING POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA COORDINATION

Enseignements

Le reporting aux bailleurs, tout comme les procédures d'audit, d'évaluation et la gestion administrative, sont des tâches essentielles afin d'assurer la bonne coordination d'un programme d'assistance technique. Le temps passé sur ces tâches peut toutefois être disproportionné par rapport aux montants de subvention sous gestion ou à l'utilisation finale des rapports. L'amélioration des reportings et la rationalisation des informations suivies et demandées permettrait donc de mieux impliquer les bailleurs de fonds et de rendre les analyses plus lisibles.

Recommandations

> Simplifier les rapports tout en les rendant utiles aux équipes internes et aux bailleurs

Il est possible d'envisager un reporting avec uniquement quelques éléments clés, sous la forme d'un tableau de bord :

- Carte d'identité de l'institution avant et après mission, en se basant sur des éléments habituellement suivis en interne ;
- Liste des livrables produits ;
- Bilan de la mission en quelques points clés ;
- Liste des axes d'amélioration pour l'institution et au niveau du programme d'assistance technique dans son ensemble.

> Capitaliser sur les rapports produits

Partager systématiquement le rapport en interne et avec les bailleurs, sous forme d'un atelier rapide, pour en tirer quelques leçons et pistes d'amélioration. Objectif : la valorisation continue et une meilleure exploitation du travail de collecte des informations et de synthèse.

> Respecter un principe de proportionnalité entre les montants engagés et les exigences d'audit et d'évaluation des programmes d'assistance technique

> Simplifier les procédures administratives

Favoriser des forfaits prédéfinis pour le remboursement des petites sommes ou pour certaines activités (déplacements, communication, etc.), plutôt que des remboursements contre pièces justificatives.

9. RENFORCER LE SUIVI POST-MISSION

Enseignements

L'analyse des évaluations des missions menées depuis 2013 révèle que, pour beaucoup d'organisations ayant bénéficié d'assistance technique, trop peu de temps est accordé au suivi post-mission. Les prestataires déplorent eux aussi ce manque de temps dédié au suivi et par conséquent une visibilité réduite sur les résultats à moyen terme et sur la mise en place effective des recommandations.

Le suivi effectué par l'équipe AT et celle chargée des financements permet de pallier partiellement ce problème. Par exemple, grâce au suivi régulier de ces deux équipes, une IMF située au Burkina Faso et bénéficiaire de la Facilité Africaine a pu disposer d'une série de missions complémentaires, sur une période totale de huit ans, pour lui permettre de mener à bien ses projets de digitalisation. Elle a ainsi bénéficié d'une première mission pour un diagnostic de son système d'information et de gestion, puis d'une seconde pour l'amélioration du système en question. Trois ans plus tard, elle a été à nouveau accompagnée, cette fois-ci pour migrer vers un tout nouveau système, plus moderne et sur le cloud, lui permettant de proposer de nouveaux services à ses clients. Elle a enfin bénéficié d'une mission relative à la sécurisation de son système informatique et à la confidentialité des données de ses clients.

Ce suivi ne peut cependant pas remplacer celui des prestataires d'assistance technique. La série de formations organisée en ligne, en 2020 et au plus fort de la crise de la Covid-19, pour certains partenaires de la Fondation sur la

thématique de la gestion de la liquidité illustre ce point : un an après, peu de partenaires utilisent de manière régulière les outils développés dans le cadre de ces formations. Cette faible appropriation est liée au fait que trop peu de temps a été prévu lors de la conception de la mission pour le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires à moyen terme.

Recommandations

> Intégrer un suivi post-mission dès la conception des missions

Prévoir un accompagnement des institutions par le prestataire d'assistance technique à moyen terme permet d'assurer l'appropriation des connaissances et des outils. Cela peut par exemple prendre la forme d'un suivi ponctuel par le prestataire avec des points d'étape d'un ou deux jours, 6, 12 et 18 mois après la fin de la mission.

Diversifier les formats de restitution et des livrables des prestataires d'assistance technique peut également permettre un suivi à plus long terme auprès du bénéficiaire (par exemple, une hotline du prestataire pour répondre à des questions après la mission, des webinaires réguliers, etc.).

> Intégrer le suivi post-mission dès la conception des programmes d'assistance technique

Même s'il est légitime que les bailleurs cherchent à financer des activités dont la durée est optimisée, et dont les résultats peuvent être rapidement constatés, il est important que le suivi post-mission soit intégré dans la conception des programmes, avec suffisamment de temps et de budget dédié au suivi à moyen terme par le coordinateur du programme, les institutions bénéficiaires et les prestataires.

10. PROMOUVOIR UN MODÈLE DE MESURE DE L'IMPACT DES ACTIVITÉS D'ASSISTANCE TECHNIQUE

Enseignements

L'évaluation menée par CERISE a cherché à identifier un lien entre la performance des institutions et les activités d'assistance technique. Les analyses quantitatives ont permis de constater une consolidation globale des institutions, mais n'ont pas pu isoler le rôle précis des missions d'assistance technique dans cette dynamique. Les analyses qualitatives, reposant principalement sur les perceptions des partenaires, indiquent que l'assistance technique a contribué à des changements positifs en termes de structuration et a renforcé des compétences individuelles ainsi que la relation entre la Fondation et ses partenaires.

Il n'existe toutefois pas à ce stade de méthodologie ou de benchmarks sectoriels qui puissent être systématiquement appliqués pour objectiver l'impact direct des missions d'assistance technique sur les institutions bénéficiaires. La Fondation souhaiterait néanmoins que les changements soient davantage quantifiés lorsque cela est possible, avec une liste d'indicateurs partant du niveau d'effort fourni et allant jusqu'à la perception de l'impact direct de l'assistance technique sur l'organisation bénéficiaire.

Recommandations

> Formuler les objectifs à atteindre à l'issue de la mission d'assistance technique

En amont de la mission, il est primordial de s'assurer que la mission répond à un cahier des charges précis, formalisé dans les termes de référence du projet. Ce document permet de définir le ou les objectifs généraux poursuivis par la mission, les activités à mener et les réalisations attendues. Enfin, au-delà des résultats directs à l'issue de la prestation, il apparaît également nécessaire de définir quelques indicateurs clés permettant de mesurer l'atteinte du ou des objectifs fixés et, ainsi, de mieux en mesurer l'impact.

> Systématiser le suivi des indicateurs utilisés pour qualifier la perception des personnes impliquées dans les activités d'assistance technique :

- **Le taux global de satisfaction** des institutions mesuré annuellement, désagrégé par bénéficiaire d'assistance technique et non-bénéficiaire d'assistance technique, pour servir de comparaison.
- **Les évaluations post-missions** pour mesurer les réactions de l'organisation et la satisfaction vis-à-vis des missions menées.
- **Une évaluation des perceptions** du prestataire d'assistance technique sur les capacités du partenaire à bien s'approprier le plan d'action ainsi que les points de vigilance lors du suivi post-mission.
- **Un suivi à 6, 12 et 18 mois** pour évaluer l'appropriation et le niveau de transfert de compétences suite à l'assistance technique (les changements tangibles, l'application des nouvelles compétences, etc.) à travers un questionnaire sur la perception de changement.
- **Un suivi régulier des perceptions** des chargés de financement sur les effets qualitatifs des missions d'assistance technique réalisées à travers un questionnaire renseigné lors de la Due Diligence ou des missions de suivi. ●

CONCLUSION

Il n'existe pas de « recette » pour garantir le succès d'une activité d'assistance technique. Après huit années de coordination de divers programmes, nous sommes néanmoins en mesure d'identifier certains facteurs clé de succès.

Une mission doit, pour avoir un fort impact direct, être en adéquation avec les besoins des organisations bénéficiaires grâce à un diagnostic fin et une compréhension de la culture institutionnelle. Elle doit impliquer les partenaires dans la définition du périmètre des missions et le choix des prestataires d'assistance technique. Elle doit également fortement impliquer la gouvernance. Elle se base ainsi sur une relation de confiance et d'égal-à-égal avec les partenaires. Son bon déroulement est lié au professionnalisme, à la réactivité et à la capacité d'écoute de l'équipe en charge de la coordination de l'assistance technique. Enfin, un prestataire compétent, avec une bonne connaissance du contexte local, est un facteur déterminant.

Une approche s'appuyant sur une demande initiale exprimée par le bénéficiaire nous semble présenter une vraie valeur ajoutée. Cette approche est nourrie et encadrée par l'analyse sérieuse et complète faite au moment de la Due Diligence. Le chargé de financement joue ainsi un rôle primordial via son diagnostic institutionnel, porte d'entrée pour l'assistance technique.

Pour pouvoir pleinement appliquer cette approche, et répondre au plus près aux besoins de nos partenaires, nous avons conçu depuis 2013 plusieurs programmes d'assistance technique sur mesure. Forts de cette expérience, nous identifions plusieurs facteurs clé de succès dès la conception des programmes :

- 1. Une intervention qui s'inscrit dans la durée** avec des programmes pluriannuels, pour maximiser l'impact de l'appui et la pérennité des interventions une fois le programme terminé ;
- 2. Une flexibilité sur les thématiques couvertes**, pour pouvoir adapter rapidement les interventions aux besoins des institutions ;
- 3. Des modalités de financement de l'assistance technique** diversifiées (incluant le financement d'équipement et de salaires) pour répondre à l'ensemble des besoins des organisations et aux réalités de terrain ;
- 4. Des procédures et des exigences de reporting** et d'audit allégées et optimisées, pour investir du temps

sur des tâches à forte valeur ajoutée pour les organisations bénéficiaires.

L'adhésion des bailleurs à cette démarche est essentielle. Souplesse et adaptabilité sont deux principes à prendre en compte lors de la conception d'un programme d'assistance technique, afin d'assurer l'adéquation de l'offre d'accompagnement avec les besoins des organisations mais aussi une gestion administrative efficiente pour toutes les parties prenantes.

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

- 1. PRIVILÉGIER UNE APPROCHE QUI S'APPUIE SUR UNE DEMANDE INITIALE EXPRIMÉE PAR LE BÉNÉFICIAIRE**
- 2. DISPOSER DE CAPACITÉS D'INTERVENTION ADAPTABLES ET AGILES**
- 3. IMPLIQUER LES INSTITUTIONS À CHAQUE ÉTAPE DE LA MISSION**
- 4. PRÉVOIR UNE CONTRIBUTION FINANCIÈRE SIGNIFICATIVE DES ORGANISATIONS BÉNÉFICIAIRES POUR ASSURER CONTRÔLE ET IMPLICATION**
- 5. S'ASSURER DE L'IMPLICATION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ENGAGEMENT FORMEL DE LA DIRECTION GÉNÉRALE À TIRER LE MEILLEUR PROFIT DE LA MISSION**
- 6. S'ASSOCIER AVEC LES ÉQUIPES EN CHARGE DES FINANCEMENTS POUR OPTIMISER LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES DE LA MISSION**
- 7. PRIVILÉGIER LES PRESTATAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE LOCAUX QUI CONNAISSENT LES SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES D'INTERVENTION**
- 8. SIMPLIFIER LES PROCÉDURES ET LE REPORTING POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA COORDINATION**
- 9. RENFORCER LE SUIVI POST-MISSION**
- 10. PROMOUVOIR UN MODÈLE DE MESURE DE L'IMPACT DES ACTIVITÉS D'ASSISTANCE TECHNIQUE**



CONCLUSION

— **En 2013**, la Fondation Grameen Crédit Agricole a fait le choix stratégique de se positionner comme coordinatrice d'assistance technique. Cette activité est désormais un métier stratégique à part entière de la Fondation. Au fil des années, l'offre s'est étoffée et elle couvre désormais des champs d'intervention et des géographies très variés. Notre offre s'adresse à l'ensemble des organisations partenaires, institutions de microfinance et entreprises à impact.

Les activités d'assistance technique de la Fondation s'inscrivent dans un écosystème ouvert : partenaires institutionnels et financiers, sans qui les activités d'assistance technique ne pourraient être financées, acteurs de la microfinance, fournisseurs d'assistance technique et experts techniques.

L'assistance technique constitue une forte valeur ajoutée de la Fondation. Offre d'assistance technique et offre financière sont étroitement corrélées pour renforcer le profil de risque de l'institution et l'accompagner dans ses projets de changement. Aucune perte de la part des institutions bénéficiaires d'assistance technique n'a été enregistrée depuis 2013, alors même que certains programmes comme la Facilité Africaine permettent à la Fondation de financer des petites institutions rurales et financièrement fragiles.

Pour la Fondation, l'assistance technique est un levier majeur pour consolider le secteur de la microfinance et accompagner le renforcement des performances sociales, environnementales et numériques ainsi que pour promouvoir une finance inclusive et responsable.

Huit ans après le lancement de la Facilité Africaine, premier programme d'assistance technique coordonné par la Fondation, certains facteurs clé de succès semblent se dégager. Forte de ces enseignements, la Fondation promeut – et continuera de

promouvoir – un modèle d'assistance technique à fort impact :

1. Répondant précisément aux besoins des institutions bénéficiaires ;
2. Impliquant très étroitement les partenaires dans la définition du cahier des charges de la mission ;
3. Souple et aux modalités d'intervention adaptées ;
4. Valorisant les expertises locales ;
5. Promouvant les synergies entre les équipes assistance technique et les équipes en charge des financements ;
6. Avec des procédures et reporting simplifiés, pour améliorer la qualité des suivis des programmes. ●

LISTE DES ORGANISATIONS AYANT BÉNÉFICIÉ D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU 31/12/2020

ORGANISATION	PAYS	PROGRAMME	TYPE
• ACRE	• Kenya	• Banquiers Solidaires	• Entreprise à impact
• AL KARAMA	• Maroc	• Banquiers Solidaires	• IMF
• CHAMROEUN	• Cambodge	• Banquiers Solidaires	• IMF
• HUMO	• Tadjikistan	• Banquiers Solidaires	• IMF
• KMF	• Kazakhstan	• Banquiers Solidaires	• IMF
• LDB / KOSSAM	• Sénégal	• Banquiers Solidaires	• Entreprise à impact
• MUSONI	• Kenya	• Banquiers Solidaires	• IMF
• OSHUN	• Sénégal	• Banquiers Solidaires	• Entreprise à impact
• OXUS Kirghizstan	• Kirghizstan	• Banquiers Solidaires	• IMF
• OXUS Tadjikistan	• Tadjikistan	• Banquiers Solidaires	• IMF
• PALMIS ENEJI	• Haïti	• Banquiers Solidaires	• Entreprise à impact
• PARTNER	• Bosnie Herzégovine	• Banquiers Solidaires	• IMF
• PPSE	• Cambodge	• Banquiers Solidaires	• Entreprise à impact
• SFA	• Sénégal	• Banquiers Solidaires	• Entreprise à impact
• ACEP Burkina	• Burkina Faso	• BEI 2019	• IMF
• ACEP Niger	• Niger	• BEI 2019	• IMF
• CAURIE	• Sénégal	• BEI 2019	• IMF
• KAFO JIGINEW	• Mali	• BEI 2019	• IMF
• ACFB	• Bénin	• Facilité Africaine	• IMF
• ACFIME	• Burkina Faso	• Facilité Africaine	• IMF
• AMZ	• Zambie	• Facilité Africaine	• IMF
• ASIENA	• Burkina Faso	• Facilité Africaine	• IMF
• ASSILASSIME	• Togo	• Facilité Africaine	• IMF
• BIMAS	• Kenya	• Facilité Africaine	• IMF
• COMUBA	• Ouganda	• Facilité Africaine	• IMF
• COOPEC SIFA	• Togo	• Facilité Africaine	• IMF
• ECLOF Kenya	• Kenya	• Facilité Africaine	• IMF
• ECLOF Ouganda	• Ouganda	• Facilité Africaine	• IMF
• ENCOT	• Ouganda	• Facilité Africaine	• IMF
• GRAINE SARL	• Burkina Faso	• Facilité Africaine, BEI 2019	• IMF
• HEKIMA	• République Démocratique du Congo	• Facilité Africaine	• IMF
• ID Ghana	• Ghana	• Facilité Africaine	• IMF
• JUHUDI KILIMO	• Kenya	• Facilité Africaine	• IMF
• MEC FADEC	• Sénégal	• Facilité Africaine	• IMF
• MLF Malawi	• Malawi	• Facilité Africaine	• IMF
• MLF Zambie	• Zambie	• Facilité Africaine	• IMF
• PAIDEK	• République Démocratique du Congo	• Facilité Africaine	• IMF
• PMBF (ex-Sofipe)	• Burkina Faso	• Facilité Africaine	• IMF
• RENACA	• Bénin	• Facilité Africaine	• IMF
• RMCR	• Mali	• Facilité Africaine	• IMF
• TUJIJENGE	• Tanzanie	• Facilité Africaine	• IMF
• UMF	• Ouganda	• Facilité Africaine	• IMF
• URC NAZINON	• Burkina Faso	• Facilité Africaine	• IMF
• VF Rwanda	• Rwanda	• Facilité Africaine	• IMF
• BRAC Ouganda	• Ouganda	• HCR SIDA	• IMF
• UGAFODE	• Ouganda	• HCR SIDA	• IMF
• VISION FUND Ouganda	• Ouganda	• HCR SIDA	• IMF

LISTE DES BAILLEURS :

- Agence Française de Développement (AFD)
- Banque Européenne d'Investissement (BEI)
- Direction du Développement et de la Coopération Suisse
- Groupe Crédit Agricole
- Ministère des Affaires Étrangères et Européennes du Gouvernement du Luxembourg
- Ministère des Finances du Gouvernement du Luxembourg
- Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Économique (PROPARCO)
- Agence Suédoise de Développement et Coopération Internationale (SIDA)
- Swiss Capacity Building Facility (SCBF)

LISTE DES PARTENAIRES TECHNIQUES :

- ADA Microfinance
- Bureau International du Travail (BIT)
- Agence Luxembourgeoise pour la Coopération et le Développement (LuxDev)
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR)

© Fondation Grameen Crédit Agricole, 2021

Directeur de la publication :

Eric Campos

Conception éditoriale :

Carolina Viguet

Coordination évaluation d'impact de l'assistance technique :

Gabrielle Ferhat,

Philippe Guichandut

Évaluation d'impact réalisée avec :

Cerise

Rédaction :

Victoire Binson,

Violette Cubier

Comité éditorial :

Ludivine de Beaucorps,

Cécile Delhomme,

Isidora Djokic,

Maria Franco,

Céline Hyon-Naudin,

Hélène Keraudren Baube,

Edouard Sers,

Guilhem Vincent,

Pascal Webanck

Conseil en rédaction :

Brigitte Perrin

Création :

Laëtitia Colas

Photographes :

Didier Gentilhomme,

Godong (Philippe Lissac)



FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

5, Allée Scheffer - L-2520 Luxembourg

www.gca-foundation.org

Contact : <https://www.gca-foundation.org/contact/>

Suivez-nous sur :

