



Rapport d'évaluation des résultats de l'assistance technique auprès des organisations bénéficiaires du fonds FEFISOL

Décembre 2019

Version Finale



Bart DE BRUYNE
Gerda HEYDE
Pour COTA

*FEFISOL SA SICAV FIS – Fonds européen de financement solidaire pour l'Afrique
Registered office : 5 allée Scheffer, L-2520 Luxembourg – Luxembourg
Investment Adviser – SIDI - 12, rue Guy de la Brosse - 75005 Paris – France*

1.	Introduction	7
1.1.	Contexte/cadre	7
1.2.	Evaluation finale de la FAT de FEFISOL	8
1.2.1.	Objectifs de l'évaluation	8
1.2.2.	Équipe de consultants	8
1.2.3.	Déroulement de la mission	8
1.3.	Méthodologies utilisées	9
1.4.	Evaluabilité	9
2.	Observations	11
2.1.	Description quantitative de L'AT : nombre et montant des contrats	11
2.2.	Ciblage par pays	12
2.3.	Ciblage client	14
2.4.	Conclusions sur le ciblage	17
3.	Dispositif de gestion	18
3.1.	Organisation interne	18
3.1.1.	Ressources humaines et modus operandi	18
3.1.2.	Charges et revenus de la FAT	19
3.2.	Analyse des dossiers et du processus	19
3.2.1.	Contenu des dossiers et du processus	19
3.2.2.	Suivi des résultats	22
3.3.	Contribution financière des clients bénéficiaires	22
3.4.	Conclusion sur l'efficience et l'efficacité du dispositif de la FAT	23
4.	Effets sur les clients et bénéficiaires finaux	24
4.1.	Atteinte des résultats attendus = Livrables	25
4.1.1.	Des projets AT réalisés comme prévus	25
4.1.2.	Satisfaction des clients	26
4.2.	Progres réalisés au niveau des institutions = « Outcome » direct	26
4.2.1.	Professionnalisation des clients	27
4.2.2.	Effet sur la portée des clients de la FAT	32
4.2.3.	Performance financière	35
4.3.	Effets transversaux	38
4.3.1.	Autonomisation économique des femmes	38
4.3.2.	Effets environnementaux	39
4.3.3.	Gestion de la performance sociale	39
4.4.	Les échanges et l'AT multi-clients	41
4.5.	Facteurs ayant contribuant à l'efficacité du dispositif	42
4.6.	Conclusions sur l'efficacité de la FAT	43
5.	Complémentarité entre l'assistance technique et le financement	44
5.1.	Quelques remarques préalables	44
5.2.	Les avantages opérationnels et relationnels	44
5.3.	Fidélisation et avantage concurrentiel	45
5.3.1.	Fidélisation	45
5.3.2.	Avantage concurrentiel	46
5.3.3.	Montant de l'AT versus montant du financement	46
5.3.4.	L'analyse des sorties (drop-outs)	46
5.4.	AT comme instrument de gestion des risques du portefeuille	48
5.4.1.	Le risque au moment de l'entrée au portefeuille	49
5.4.2.	Évolution du niveau de risque	50
5.4.3.	Gestion en cas de crises	51
5.5.	Conclusions sur la complémentarité entre financement et AT	54

6.	Parties prenantes de la FAT	55
6.1.	Contribution des différents bailleurs	55
6.2.	Point de vue des bailleurs	55
6.3.	Additionalité et effet catalyseur	56
6.4.	Synergie avec d'autres acteurs de développement	58
6.5.	Conclusion sur l'avis des bailleurs et le critère d'additionalité	58
7.	Conclusions	59
7.1.	En bref	59
7.2.	Effets de la FAT sur les clients	59
7.2.1.	Processus versus produits	59
7.2.2.	Accroissement de la portée clients	60
7.2.3.	Effet bilanciel	60
7.2.4.	Effet sur la professionnalisation des AT	60
7.2.5.	Effets sur les clients finaux	61
7.2.6.	Effets transversaux : genre, environnement	62
7.2.7.	Effets mitigés	62
7.3.	Importance de l'AT en complément des financements du fonds FEFISOL	62
7.4.	Procédures, ciblage et suivi	63
8.	RecommAndations	64
8.1.	Développement systémique – à renforcer	64
8.2.	Ciblage	64
8.3.	Suivi des dossiers - à renforcer	64
8.4.	Thématiques genre, lutte contre les inégalités et environnement – à renforcer	65
8.5.	Elargissement du champ de l'AT	65
8.5.1.	AT avant financement - et en cas de crise	65
8.5.2.	Échanges entre pairs et AT pour plusieurs clients – à renforcer	66
8.5.3.	Plus forte intégration dans les chaînes de valeur porteuses	67
8.5.4.	Plus fortes synergies avec d'autres acteurs qui accompagnent les OP/PME	67
8.5.5.	Contribution du client	67

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Distribution du nombre de contrats et des montants par type de client (IMF, OP, ...)	12
Tableau 2 - Liste des clients qui ont reçu les plus grands montants d'AT	12
Tableau 3 - Liste des pays où FEFISOL est présent, selon le niveau de développement basé sur l'IDH	13
Tableau 5 - Par type d'organisation, le nombre et le % qui a reçu une AT	15
Tableau 6 - Comparaison de l'orientation rurale et type d'IMF avec AT (plus ou moins 30 000 €) et sans AT.	15
Tableau 7 - Nombre de femmes membres de certaines coopératives (2018)	16
Tableau 8 - Performance financière des IMF clients de FEFISOL/FAT	16
Tableau 9 – Charges et revenus de la FAT	19
Tableau 10– Score moyen sur les 8 questions de satisfaction	26
Tableau 11 - Montants des AT par thème d'appui	27
Tableau 12 – Évolution par année du nombre de producteurs membres ayant vendu à l'OP ou PME	33
Tableau 13 - Évolution des achats des OP/PME auprès des producteurs	34
Tableau 14 – La performance de 24 IMF avant et après AT	36
Tableau 15 – Nombre d'IMF avec évolution positive pour des ratios de performance	36
Tableau 16 – Évolution de la situation bilancielle des OP/PME	37
Tableau 17 - Facteurs ayant freiné ou contribué à l'efficacité des interventions de la FAT	42
Tableau 18 - Le montant d'emprunt moyen par client, sans et avec AT	46
Tableau 19 – Corrélation entre la taille du crédit et l'AT	46
Tableau 20 - Réention et sorties selon le moment d'entrée en relation avec FEFISOL	47
Tableau 21 - Raisons et taux de sorties pour les OP/PME et IMF avec ou sans AT	47
Tableau 22- Le pourcentage de clients qui reçoivent une AT par catégorie de risque à l'entrée	50
Tableau 23 - Évolution du profil de risque entre les « due diligence » (entre premier « due diligence » et dernière classification de risque)	50
Tableau 24 - Clients ayant connu une réduction du risque après AT	50
Tableau 25 – Destin des clients avec un profil de risque moyennement élevé	51
Tableau 26 - Effet de l'AT sur les indicateurs de performance des IMF en crise (+ groupe de contrôle)	52
Tableau 27 – La contribution à la FAT par bailleur (état à fin Septembre 2019)	55

LISTE DES FIGURES

Fig. 1—Modèle de changement prévu	7
Fig. 2— Évolution du nombre de contrats approuvés par année	11
Fig. 3— Évolution du budget moyen par contrat d'AT	11
Fig. 4—Carte des pays bénéficiaires d'une AT FEFISOL, selon leur niveau de développement	13
Fig. 5 – Délais des phases d'approbation et de décaissement d'un dossier	21
Fig. 6 –Différents niveaux des effets - Zone de contrôle et zone d'influence de la FAT	24
Fig. 7 – Évolution des emprunteurs cumulés pour 24 IMF bénéficiaires d'une AT	33
Fig.8 – Démarrage de la première AT après x années de financement par FEFISOL (en nombre de clients)	45
Fig. 9 – Évolution du risque lié à des processus stratégiques (sans ou avec AT)	49
Fig. 10 – Le profil de risque à l'entrée au portefeuille, au cours de l'année de démarrage de l'AT	49
Fig. 11 – “Recommended business-support type by business size”	66

ABBREVIATIONS

AT	Assistance technique
CAR	Capital Adequacy Ratio = Adéquation des fonds propres (Fonds Propres/Actif)
FAT	Facilité Assistance Technique
HR	Ressources humaines
IMF	Institution de microfinance
Tier 1	Avec bilan (actif) de moins de 50 millions de dollars américains
Tier 2	Avec bilan (actif) entre 3 et 50 millions de dollars américains
Tier 3	Avec bilan (actif) de moins de 3 millions de dollars américains
IDH	Index de Développement Humain
GPS	Global Positioning System
IFC	International Finance Corporation
OP	Organisations de producteurs
OP/PME	Organisations de producteurs et PME (Petites et Moyennes Entreprises)
PAR	Portfolio à risques
PME	Petite et moyenne entreprise
ROA	<i>Return on Assets</i> = Rendement sur actif
OSS	<i>Operational Self-Sufficiency</i> = autosuffisant opérationnel
SAM	Semaine Africaine de la Microfinance
SIG	Système d'information de gestion (MIS en anglais)

SIGLES

- Légende :
 - = Exemple
 - ❖ = Benchmarking

FUND OVERVIEW

Legal form and structure

The Company FEFISOL S.A. SICAV-SIF is incorporated in Luxembourg as a *société anonyme* (company limited by shares), qualifying under the laws of the Grand Duchy of Luxembourg as a *société d'investissement à capital variable – fonds d'investissement spécialisé* and subject to the 2007 Law relating to specialized investment Companies, as amended or supplemented from time to time. R.C.S. Luxembourg: B 162 077

- Founders of the MIV: Alterfin, ETIMOS, SIDI
- Investors: Alterfin, Banca Etica, BOAD, Caritas Foundation, Crédit Coopératif, Cushman Foundation, DID, EIB, ETIMOS, FISEA/AFD, GLS, NEF, NMI, SEFEA, SIDI.
- Registered office - 5, Allée Scheffer - L- 2520 Luxembourg – Luxembourg (C°/ CACEIS Bank Luxembourg)
- Investment Adviser: SIDI – 12, rue Guy de la Brosse – 75005 Paris
- Depositary: CACEIS Bank Luxembourg - 5, Allée Scheffer - L- 2520 Luxembourg - Luxembourg
- Administration Agent : CACEIS Bank Luxembourg - 5, Allée Scheffer - L- 2520 Luxembourg - Luxembourg
- Auditor : Mazars - 10A, Rue Henri M. Schnadt - 2530 Luxembourg – Luxembourg
- Legal Adviser: Arendt & Medernach - 14, rue Erasme - B.P. 39 - 2010 Luxembourg - Luxembourg

Investment Strategy

FEFISOL is entirely dedicated to Africa and at least 75% of its investments are to be made in Sub-Saharan Africa (up to 25% of the portfolio may be invested in North Africa). All countries of the African continent are eligible.

FEFISOL's strategy is to support organisations with high added value in rural areas (minimum of 50% of the Investment portfolio). To do so, FEFISOL is aimed at two particular types of Target Entities (i) microfinance institutions (MFIs) providing financial services to rural micro and small entrepreneurs with limited access to banks' services; (ii) smallholder producer organisations and rural SMEs (POs), selling their products on national-regional or international markets (including fair trade and organic export markets). 20% of the loan portfolio is targeted for PO's. However, no more than 30% of the Company's loan portfolio should finance POs on average over the life of FEFISOL.

Investment targets in terms of products are: 70% credit facilities, 25% equity (accounted for at historic cost) and 5% guarantees. 80 % of the loan portfolio will be in local currencies thanks to a currency risk coverage mechanism put in place with AFD (French Development Agency).

Commitments and closings

- Incorporation date: 12th July 2011
- First closing date: 21st July 2011
- Second Closing: 21st January 2013
- Last closing: 21st November 2013
- Total commitment to date: EUR 23.8 million
- Total paid up capital to date: EUR 23.8 million
- Commitment period: from First Closing up to 21st July 2016
- Term: 10 years / 21 July 2021 (possible extension +1y+1y)

Technical Assistance Facility

- Donor agencies: EIB, FISEA/PROPARCO, Ministère des Affaires Etrangères du Luxembourg, NMI
- Initial amount: EUR 1.2 million
- Total amount to date: EUR 1.8 million (2.1 million committed)

1. INTRODUCTION

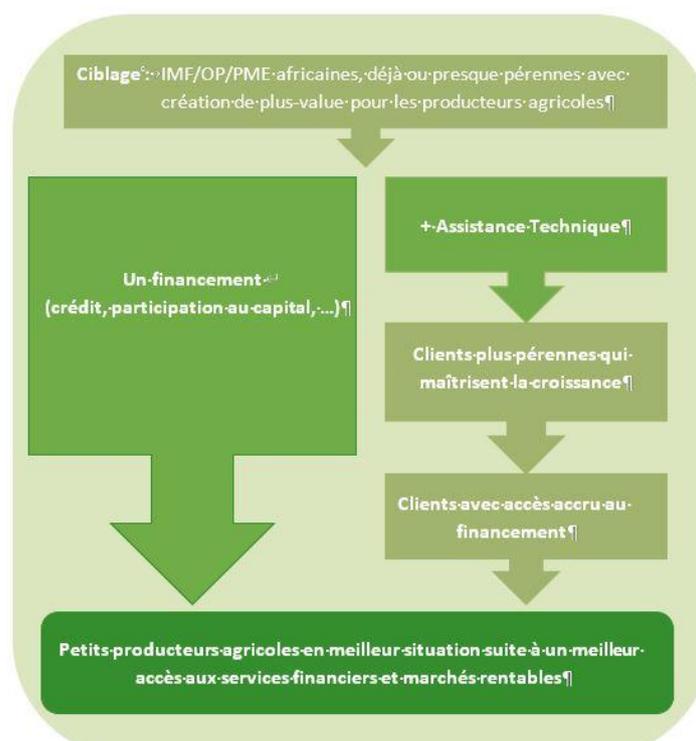
1.1. CONTEXTE/CADRE

En 2011, SIDI¹, ETIMOS et ALTERFIN² ont créé FEFISOL : un fonds qui cible principalement des institutions de microfinance (IMF) rurales Tiers 2 et 3, des organisations de producteurs (OP) et des petites et moyennes entreprises (PME). Le fonds FEFISOL offre des services financiers (crédits, prises de participation) avec un suivi proche, et la possibilité de compléter les financements avec une assistance technique (AT).

Le schéma suivant représente l'objectif principal³ de FEFISOL, également celui de la FAT, qui est « **d'amener les institutions bénéficiaires à un niveau de développement qui garantisse leur pérennité et leur permette d'accéder à d'autres refinancements sur le marché** ». FEFISOL vise ainsi à soutenir financièrement et techniquement les partenaires dans leur processus de consolidation et de développement afin de :

- Favoriser la croissance de leur portefeuille de crédit (IMF) ou de leurs activités commerciales et productives (OP/PME).
- Renforcer la position concurrentielle des OP/PME et assurer des débouchés stables, augmenter leurs ventes et améliorer la qualité de leurs produits en vue d'augmenter les retours financiers et sociaux pour les petits producteurs.
- Préparer ces organisations à mobiliser des fonds additionnels sur le marché et leur permettre de renforcer leur crédibilité auprès d'investisseurs potentiels.⁴
- Investir dans une croissance et une pénétration des zones vulnérables et rurales pour arriver à des résultats sociaux plus profonds et pertinents.

Fig. 1—Modèle de changement prévu



1 SIDI est une entreprise solidaire créée en 1983 par l'association CCFD-Terre Solidaire, pour contribuer à la promotion d'une économie solidaire dans les pays du Sud et de l'Est. Elle finance des institutions de microfinance, des organisations de producteurs et des entreprises communautaires rurales ainsi que les organismes de soutien « de second niveau » aux IMF et OP/PME – www.sidi.fr

2 Alterfin est une coopérative belge qui, depuis 1994, mobilise du capital afin de l'investir dans les pays en voie de développement via des institutions de microfinance et des organisations actives dans l'agriculture durable. www.alterfin.be

3 Source : TdR de la mission

4 Source : TdR de la mission

1.2. EVALUATION FINALE DE LA FAT DE FEFISOL

1.2.1. Objectifs de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation de la FAT du fonds FEFISOL est d'analyser en profondeur - de façon quantitative et qualitative – l'atteinte des objectifs. Les Termes de références (*voir annexe 3*) décrivent les attentes de FEFISOL et des bailleurs de la Facilité et contiennent les questions d'évaluation suivantes :

- QE1 : Si les AT n'ont pas (encore) permis d'amener les institutions bénéficiaires à un niveau de développement qui garantisse leur pérennité, en quoi est-ce qu'elles leur ont néanmoins permis d'améliorer leur situation & de renforcer leurs capacités ? (*voir chapitre 4 de ce rapport*).
- QE2 : Quelle est la pertinence et la spécificité de la stratégie de l'AT FEFISOL en termes de renforcement des capacités de ses clients ? (*Voir chapitre 5 de ce rapport*).
- QE3 : En quoi est-ce que le dispositif de gestion de la Facilité AT est adapté à sa mission de renforcement de capacités des clients bénéficiaires ? (*Voir chapitre 3 de ce rapport*).
- QE 4 : Quels aspects de la Facilité AT pourraient être améliorés afin de garantir le renforcement des clients bénéficiaires ? (*voir chapitre 7 et 8*).

Ainsi, l'évaluation a pour but d'apprécier l'atteinte des objectifs que la FAT s'est fixée, de suggérer des pistes d'amélioration pour la gestion de la FAT et d'apporter des éléments de réflexion pour la préparation de la prochaine phase programmatique de FEFISOL (FEFISOL II).

1.2.2. Équipe de consultants

Pour mener cette étude qui a été confiée au bureau d'études Cota, 2 experts ont été mobilisés avec une connaissance solide du contexte Africain. Bart DE BRUYNE a une longue expérience dans l'accompagnement des IMF alors que Gerda HEYDE a effectué plusieurs évaluations de programmes d'appui aux coopératives et PME rurales.

1.2.3. Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée entre les mois d'Avril à Octobre 2019. Les évaluateurs ont reçu les dossiers d'interventions d'AT et un premier briefing en date du 30 avril 2019 a permis à l'équipe COTA de mieux comprendre la stratégie de la FAT et de se familiariser avec son fonctionnement et ses procédures. Sur base d'une première analyse des dossiers AT, les évaluateurs ont rédigé un rapport de démarrage qui a été discuté avec l'équipe de la FAT à Paris le 10 mai 2019.

La base de données des clients et les dossiers AT ont fait d'abord l'objet d'une analyse quantitative, notamment le nombre de dossiers, le ciblage, les thèmes et les résultats quantitatifs. Ensuite, les évaluateurs ont analysé tous les dossiers financés par la FAT avec un point d'attention sur quelques dossiers « prioritaires ». Des réunions ont été organisées avec les chargés d'investissements responsables pour les clients bénéficiaires de l'AT.

Les principaux bailleurs, Proparco et la Banque Européenne d'Investissement, ont été contactés pour connaître leur point de vue sur la performance et le fonctionnement de la FAT (*voir sous-chapitre 6.1 et 6.2*).

Des visites de terrain ont permis d'approfondir 12 dossiers, notamment les résultats atteints ou prévisibles, les facteurs ayant contribué ou non aux résultats, et l'appréciation des conditions et procédures par les clients. Les principaux constats de ces missions sont repris dans des 'fiches synthétiques', en annexe 1, et la liste des missions de terrain menées est la suivante :

- Kenya du 3 au 7 juin 2019 avec des visites à 3 IMF et 2 PME
- Sénégal/Burkina Faso du 12 au 19 juin 2019 avec des visites à 4 IMF et 1 PME
- Rwanda/RDC du 2 au 5 juillet 2019 avec des rencontres de 2 coopératives de producteurs.

Des réunions de restitution préliminaires ont été organisées, d'abord sur les résultats de l'analyse quantitative le 28 mai 2019, puis sur l'analyse qualitative et les visites de terrain au Kenya le 20 juin 2019, et enfin via une réunion Skype le 4 juillet sur les visites en Afrique de l'Ouest et Centrale.

Le rapport provisoire a été discuté lors d'une réunion de restitution chez FEFISOL le 14 octobre 2019. Le rapport final a intégré les observations de FEFISOL et fera l'objet d'une restitution finale la semaine du 9 décembre 2019.

1.3. MÉTHODOLOGIES UTILISÉES

Pour l'analyse des dossiers, les évaluateurs ont élaboré une fiche par client (document interne à l'équipe voir *annexe 6*) qui a permis de regrouper et synthétiser les informations sur les interventions AT dont a bénéficié chaque client (voir *annexes 1.1 à 1.12*). Les informations collectées via une analyse documentaire des dossiers ont été complétées par des entretiens avec les chargés d'investissement et l'équipe de la FAT (sur base de questions spécifiques définies par dossier), par des visites de terrain et par quelques interviews Skype avec des clients. (*Pour la liste de personnes rencontrées voir annexe 5*).

Pour les entretiens menés avec les clients lors des visites de terrain ainsi que pour les entretiens Skype menés avec les représentantes des bailleurs de la FAT, les évaluateurs ont élaboré des guides d'entretien. (*voir annexe 6, 7 et 8*).

Puisque le point d'attention de la FAT se situe sur le renforcement des clients de FEFISOL, les évaluateurs n'ont pas organisé de focus groupes avec les bénéficiaires finaux, c'est-à-dire les clients des IMF et les petits producteurs agricoles qui vendent leur production à leur coopérative ou PME.

1.4. EVALUABILITÉ

Les termes de référence de l'évaluation (voir *annexe 3*) accordent une attention importante à une analyse quantitative de l'ensemble du portefeuille de la FAT, ainsi qu'à une analyse qualitative de la performance de la FAT et des éléments ayant contribué ou non à amener les institutions bénéficiaires à un niveau de développement qui garantisse leur pérennité et leur permette d'accéder à d'autres financements sur le marché. Une analyse de l'évaluabilité de la FAT permet de souligner les difficultés que les évaluateurs ont rencontrées pour arriver à des constats et conclusions sur l'ensemble du portefeuille AT et sur les effets chiffrés de ces AT.

Données quantitatives

Au début de la mission (avril 2019), l'équipe d'évaluation a reçu de la part de la FAT une première série de données sur les résultats de l'année 2018 sans que ces données ne soient complètement validées et traitées par FEFISOL. Ces données ayant été traitées depuis lors, cela peut expliquer que des différences existent entre les chiffres initiaux communiqués et utilisés dans l'analyse et la rédaction de ce rapport, et les chiffres finaux que FEFISOL utilisera dans ses rapports futurs après traitement et contrôle de la qualité.

Vu que FEFISOL cible des organisations encore très vulnérables qui ont pour certaines des défauts dans leur système d'informations et/ou des banques de données incomplètes, cela a eu un impact sur l'évaluation. Effectivement, les analyses sur les OP/PME n'ont pas pu être menées jusqu'au bout à cause du manque de données ou d'indicateurs disponibles au cours de l'évaluation.

FEFISOL ne dispose pas non plus d'informations sur les indicateurs clés des interventions AT pour les clients qui sont sortis du portefeuille. Les évaluateurs n'ont ainsi pas pu démontrer les effets de l'AT sur ces clients après leur sortie.

Contenu des dossiers

Nous nous référons au chapitre 3 pour l'analyse détaillée des procédures et documents utilisés par la FAT mais signalons déjà que les dossiers de la FAT ne contiennent pas de documents post-AT autre que le rapport d'exécution pour mesurer/vérifier les effets/résultats à moyen terme sur la stratégie du bénéficiaire, son fonctionnement, son réseau de partenaires, etc. Cependant, les chargés d'investissement effectuent un suivi client régulier lors des missions de suivi du financement.

La solution trouvée pour répondre à ces limitations a été d'organiser des rendez-vous avec les chargés d'investissement– pour les dossiers qui ont fait l'objet d'une visite et pour quelques 5 à 10 dossiers « critiques » - pour recueillir des informations sur l'évolution des clients après AT et sur l'accès au financement après AT.

Les dossiers AT qui ont fait l'objet d'une visite de terrain et d'une analyse plus poussée sont repris dans des « fiches synthétiques » en annexe 1 – notamment Abakundakawa - Rwanda, ACEP - Burkina Faso, Africabio-Cameroun, Asiena - Burkina Faso, ECLOF – Kenya, Forest Fruits - Zambie, Musoni – Kenya, Muunagano – RDC, PAMF-Burkina Faso, SIATOL - Burkina Faso et UIMCEC -Sénégal et VERT Ltd - Kenya.

2. OBSERVATIONS

Ce chapitre résume l'analyse quantitative qui a été menée sur l'ensemble des dossiers financés par la FAT, notamment par rapport à son ciblage.

2.1. DESCRIPTION QUANTITATIVE DE L'AT : NOMBRE ET MONTANT DES CONTRATS

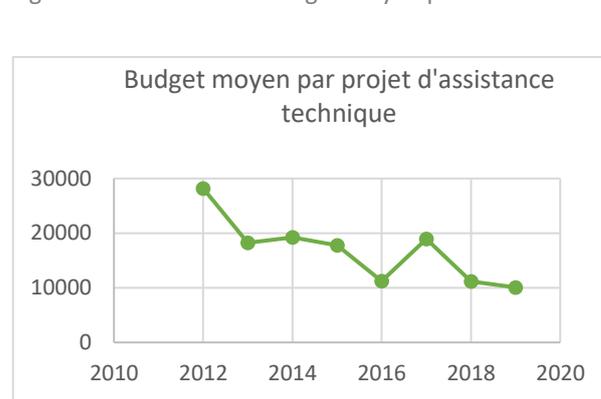
Le programme « FEFISOL I – Facilité Assistance Technique I » est un fonds de 2 millions d'euros destiné à financer au moins 80 interventions d'AT et 40 bénéficiaires, ce que FEFISOL a largement atteint. 102 interventions ont été financées auprès de 46 bénéficiaires, représentant un montant total de 1 738 873 EUR. De ce montant total, 1 091 073 EUR ont été déboursés pour 56 dossiers d'IMF (soit 63% du budget), 296 947 EUR pour 23 dossiers d'OP (17%) et 340 273 EUR pour 23 dossiers de PME (20%). De plus, la FAT a financé un audit financier et un audit social de FEFISOL.

De 2012 à début 2019, FEFISOL a approuvé 104 dossiers d'AT dont 95 contrats ont connu un premier déboursement ; 88 dossiers ont été clôturés ; 7 dossiers sont en cours d'exécution ; 1 dossier approuvé⁵ n'a pas été déboursé ; et pour 8 dossiers récents, le premier virement est en cours d'exécution (juin 2019). De plus, FEFISOL a 39 dossiers en prospective. *La liste des dossiers approuvés par la FAT se trouve en annexe 2.*

Fig. 2— Évolution du nombre de contrats approuvés par année



Fig. 3— Évolution du budget moyen par contrat d'AT



Source : Statistiques de FEFISOL : Suivi_Bud_TAFEFISO.xls

Le budget par contrat approuvé (*voir la figure 2*) a connu une tendance à la baisse depuis 2012. Au démarrage, un client bénéficiait généralement de plusieurs composantes d'AT à la fois qui s'articulaient dans un dossier commun. Par la suite, les clients ont bénéficié d'AT successives qui n'étaient pas nécessairement liées dans un dossier commun.⁶

La majorité des dossiers de la FAT sont des dossiers de moins de 20.000 EUR avec une durée limitée dans le temps (moins d'une année). Le coût moyen d'un projet d'AT s'élève à 16.953 EUR : une AT pour une IMF coûte en moyenne 20.647 EUR ; pour une OP en moyenne 12.911 EUR ; et pour une PME rurale 14.794 EUR.

5 TAANADI

6 Ceci est partiellement lié à l'abandon du FORM1 qui présentait le projet d'AT dans son ensemble avec une série de composantes à décliner en plusieurs contrats.

Tableau 1 - Distribution du nombre de contrats et des montants par type de client (IMF, OP, ...)

	Nombre de dossiers	Budget moyen par dossier AT en €	Nombre de clients	Budget moyen octroyé par client en €
APEX	1	31.364	1	31.364
IMF	50	20.647	26	39.705
IMF Tier 1	1	23.000	1	23.000
IMF Tier 2	8	26.464	5	42.343
IMF Tier 3	41	19.454	20	39.881
OP	46	13.734	19	33.250
OP	23	12.910	7	42.421
PME	23	14.794	12	28.356
TOTAL	97	17.519	46	37.763
TOTAL, inclus AT "Multi" et interne		16.953		

Les montants modestes par intervention d'AT permettent de servir un grand nombre de clients. Ainsi, un total de 51% des clients, soit 46 des 90 bénéficiaires du fonds FEFISOL, ont bénéficié d'une AT.

Parmi les 46 organisations qui ont reçu une AT, le TOP 10 des bénéficiaires représente la moitié de l'utilisation des fonds.

Tableau 2 - Liste des clients qui ont reçu les plus grands montants d'AT

	Nom du bénéficiaire	Type	Montant Total AT en €	% budget total AT
1	MLF	IMF	118.070	7%
2	PAMF groupe	IMF	111.798	6%
3	ECOOKIM	OP	109.392	6%
4	Vert Ltd	PME	103.827	6%
5	KPD	OP	101.783	6%
6	SIPEM	IMF	91.834	5%
7	ATTADAMOUNE	IMF	85.832	5%
8	JUHUDI	IMF	59.135	3%
9	ASUSU	IMF	58.172	3%
10	FOREST FRUITS	OP	56.023	3%
TOTAL Top 10 :			895.866	52%

2.2. CIBLAGE PAR PAYS

FEFISOL cible des IMF et OP/PME Africaines, avec un objectif de répartition de minimum 75% en Afrique Sub-saharienne et de maximum 25% au Maghreb.

L'analyse des dossiers montre que la FAT (comme les investissements de FEFISOL) couvre surtout **l'Afrique sub-saharienne** : cela représente 96% des clients bénéficiaires, 93% des dossiers ou contrats d'AT et 94% du budget utilisé. FEFISOL a financé des clients dans 25 des 54 pays Africains, et la FAT couvre 22 de ces 25 pays. Il y a notamment une **concentration du budget** de la FAT sur 6 pays (51% du budget), notamment au Kenya, à Madagascar, en Côte d'Ivoire, au Malawi, en Zambie et en Tanzanie. Le Kenya à lui seul a bénéficié de 17% des dépenses de l'AT, soit un montant de 302 113 EUR.

Les clients bénéficiaires de FEFISOL et de la FAT se trouvent principalement dans **les pays les moins avancés** comme le montre la carte⁷ et le tableau suivant.

⁷ En rouge les pays les moins avancés, en jaune les pays avec un développement moyen et en vert les pays avec un niveau de développement élevé

Fig. 4—Carte des pays bénéficiaires d'une AT FEFISOL, selon leur niveau de développement



Tableau 3 - Liste des pays où FEFISOL est présent, selon le niveau de développement basé sur l'IDH

Nombre de pays servis par FEFISOL selon le niveau de développement IDH	Pays d'Afrique	Pays avec présence de FEFISOL	% budget AT FEFISOL
Pays avec développement élevé	7	1	1%
Pays avec développement moyen	11	8	39%
Pays les moins avancés	32 ⁸	16	60%
TOTAL	51	25	100%

La FAT a le plus grand nombre de clients au Kenya (10), au Burkina Faso (8), en Uganda (8) et en Côte d'Ivoire (7). En termes de nombre d'interventions AT, le Kenya (16 dossiers), le Burkina Faso (10 dossiers) et la RDC (10 dossiers) sont les plus représentés. Ces 3 pays ont été visités pour l'analyse qualitative de cette évaluation.

8 Trois pays africains ne figurent pas dans la liste de HDR. (Human Development Report du PNUD)

Développement élevé : Seychelles, Mauritijs, Algérie, Tunisie, Botswana, Lybie et Gabon.

Développement moyen : Afrique de Sud, Égypte, Maroc, Cap-Vert, Namibie, Congo, Ghana, Kenya, Zambie, Angola et Cameroun.

2.3. CIBLAGE CLIENT

Les objectifs de ciblage du fonds FEFISOL sont les suivants :

- Maximum 30% du portefeuille de FEFISOL dédié au financement des OP/PME.
- Un point d'attention sur les plus petites IMF de Tier 2 et Tier 3 et les OP, avec maximum 4 IMF Tier 1
- Une orientation sociale et rurale : Concernant les IMF, plus de 50% de leurs emprunteurs sont « ruraux », et les OP ou PME transforment/ commercialisent une production agricole (minimum 50% de leur matière première doit provenir des petits producteurs). FEFISOL veut ainsi accorder une attention significative aux activités économiques des clients pauvres.
- Un niveau de rentabilité minimum : concerne des IMF/OP pérennes ou presque pérennes (efficientes, profitables et taille minimum) mais qui n'ont pas assez de capital de croissance et qui visent un impact équilibré entre performance sociale, environnementale et financière. On trouve parmi les critères d'éligibilité :
 - IMF : PAR30⁹, moyenne de moins de 15% sur les 3 dernières années, et un PAR30 avec une tendance positive si le PAR dépasse les 10%.
 - OP/PME/IMF : ROA¹⁰ entre 0% et 10% en moyenne pendant les 4 derniers années (si IMF de plus de 7 ans d'ancienneté, sinon entre -10% et 10% ; et si c'est moins de 0%, il faut avoir un ROA avec une tendance positive).
 - OP/PME/IMF : Fonds propres positifs
 - OP avec une certaine taille : Chiffre d'affaire de plus de 300 000 €, plus de 150 fournisseurs d'exploitations agricoles familiales, minimum de 3 salariés dans la production.

L'analyse des dossiers AT permet de faire les constats suivants sur le profil de ciblage :

- 1) La **répartition IMF/OP/PME** est quasi la même dans le cadre de l'assistance technique que dans le cadre des financements offerts par le fonds FEFISOL, soit 64% pour les IMF/APEX et 36% pour les OP/PME.

Tableau 4 - Distribution des financements et de l'AT de FEFISOL : IMF vs OP/PME

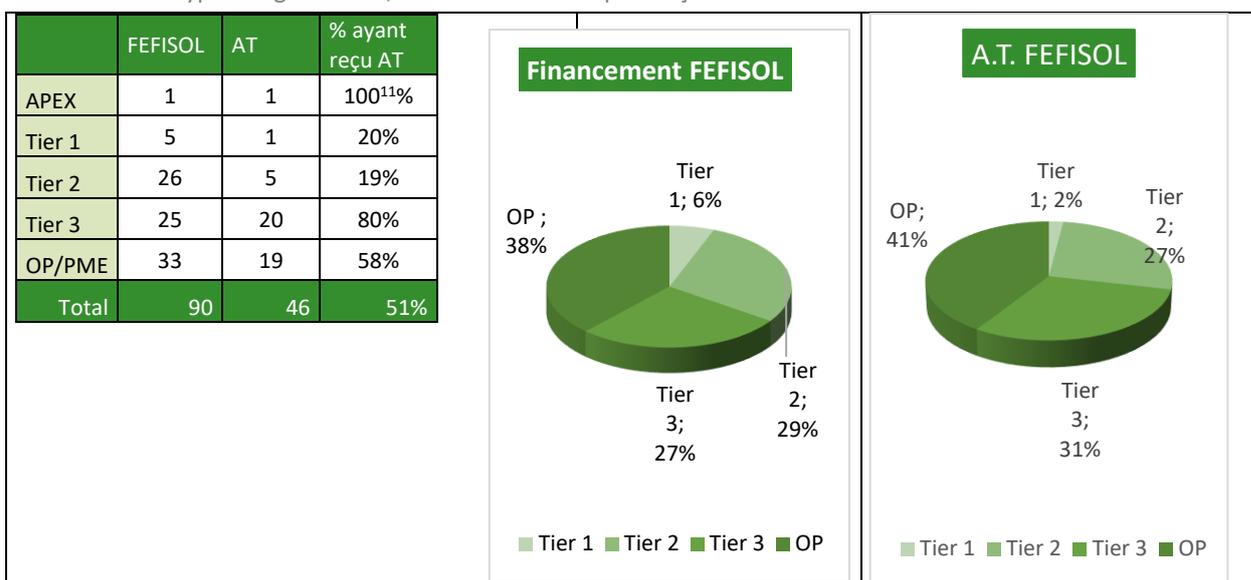
Nombre et % des clients de FEFISOL	Nb de clients FEFISOL	% qui bénéficient de financement	Nb de clients AT	% de bénéficiaires AT	% consommation budget FAT
IMF + APEX	57	63%	27	59%	64%
OP/PME	33	37%	19	41%	36%
TOTAL	90	100%	46	100%	100%

- 2) La FAT a systématiquement ciblé **les IMF de plus petite taille**, notamment les Tier 2 et surtout les Tier 3, et les OP/PME (voir tableau 1 et 5). Ainsi, parmi les IMF Tier 1 et Tier 2, 20% ont reçu une AT, tandis que parmi les IMF Tier 3, 80% ont été appuyées par l'AT. La FAT a aussi servi aussi d'appui pour 58% des OP/PME financées par FEFISOL.

9 PAR30 = Portefeuille à risque sur 30 jours

10 Rendement sur actif

Tableau 5 - Par type d'organisation, le nombre et le % qui a reçu une AT



- 3) **L'orientation rurale** : FEFISOL a fait un vrai effort pour s'orienter vers des IMF qui soutiennent les producteurs ruraux en faisant le choix de les appuyer par l'AT.¹² En ce qui concerne les OP et PME, elles interviennent toutes dans la commercialisation des produits agricoles et accompagnent à des niveaux différents les capacités de production des petites exploitations familiales. Plusieurs grandes coopératives interviennent dans le secteur du café et du cacao, alors que les PME sont plutôt actives dans les chaînes de valeur spécialisées telles que le miel/la cire, les haricots verts, le beurre de karité, etc.

Tableau 6 - Comparaison de l'orientation rurale et type d'IMF avec AT (plus ou moins 30 000 €) et sans AT.

	IMF avec AT >30 000 € (12 cas)	IMF avec AT <30 000 € (7 cas)	IMF Sans AT (19 cas)
% de portefeuille en agriculture (moyenne dans le portefeuille de ces IMF)	25%	18%	14%
IMF avec au minimum 40% de leur portefeuille investi en agriculture	25%	14%	11%
% d'emprunteurs ruraux (moyenne dans le portefeuille des IMF)	50%	38%	34%
IMF avec au minimum 60% de leur portefeuille dans des zones ruraux.	50%	43%	16%
% de femmes	55%	60%	55%

- 4) L'orientation rurale **en faveur des femmes** est plus nette pour les clients bénéficiaires de la FAT (voir tableau 6). La clientèle des IMF soutenues par FEFISOL et la FAT comprennent entre 55% et 60% de femmes. Cette présence féminine est moins forte pour les coopératives (16%) pour lesquelles cette statistique est souvent manquante dans leurs données. Pour les quelques OP (4) dont les infos sont disponibles, on note que le pourcentage des femmes membres varie beaucoup¹³.

11 Pour les graphiques à côté, l'APEX des IMF Tier 3 a été intégré dans la partie Tier 3.

12 Le type de partenaire fait s'attendre à une presque totalité de matières premières venant des petits producteurs, bien que les indicateurs de suivi disponible de FEFISOL ne permettent pas de le confirmer.

13 Pour les PME, FEFISOL dispose de moins d'informations sur le nombre de femmes fournisseurs.

Tableau 7 - Nombre de femmes membres de certaines coopératives (2018)

2018	Nombre de membres	Dont femmes	%
ECOOKIM (2012, 15, 15 ¹⁴)	22.570	1.703	8%
Muungano (2016,17)	4.200	1.729	41%
ECAM (2018)	1.542	2.85	18%
ACPCU (2013)	10.554	2.862	27%
<i>Total Coopératives</i>	<i>40.884</i>	<i>6.579</i>	<i>16%</i>

- 5) Les IMF (dans le portefeuille total FEFISOL) ont financé à hauteur de 86% **les activités génératrices de revenu**.
- 6) Ciblage en fonction de la performance financière des IMF¹⁵: Le tableau 8 montre qu'en moyenne, les IMF ciblées par l'AT ont un profil de risque plus élevé que le reste des clients du fonds FEFISOL.
- Les IMF qui ont bénéficié de projets d'AT de moins de 30k € ont de manière générale des portefeuilles de mauvaise qualité (PAR de 11%)..
 - L'AT est plus orientée vers des clients IMF avec une faible pérennité (*voir Ratio OSS et ROA*)¹⁶. La faible pérennité s'explique entre autres par le fait que ces IMF attribuent des plus petits prêts à leurs emprunteurs (puisqu'elles s'adressent probablement à un public plus pauvre).

Tableau 8 - Performance financière des IMF clients de FEFISOL/FAT17

	IMF avec AT >30 000€ (12 cas)	IMF avec AT < 30 000€ (7 cas)	IMF Sans AT (19 cas)
Nb en moyen d'emprunteurs actifs par IMF	30.417	14.914	62.672
PAR	4%	11%	7%
PAR : +10%	8%	43%	16%
OSS : +100%	50%	71%	84%
ROA négatif	50%	43%	21%
ROA moyen	1%	-1%	2%
Frais par emprunteur en € (moyen)	117	66	202
Frais de plus de 100 € par emprunteur	45%	43%	59%
Charges d'opération de plus de 20%	92%	43%	53%
Adéquation des fonds propres de plus de 15%	92%	86%	84%
Crédit moyen	456	582	1.237
Emprunt moyen de plus de 1000 €	10%	14%	26%
Emprunt moyen de plus de 500 €	10%	43%	47%
Emprunt moyen de moins de 250 €	30%	43%	21%
Emprunteur par agent de crédit de moins de 150 €	20%	29%	17%

14 (année) = année d'une intervention FAT

15 Une analyse selon la profile de performance par OP/PME n'a pas été fait comme on n'avait pas assez les mêmes indicateurs répondus dans la base de données des OP.

16 OSS=Operational Self Sufficiency = autosuffisance opérationnelle ou autofinancement opérationnel ;

ROA = Return on asset= rendement sur actif ou rendement de l'actif

17 Classification sur base du profile de performance financière avant AT

2.4. CONCLUSIONS SUR LE CIBLAGE

L'AT cible des clients IMF et OP qui ont une orientation sociale très forte, et ce constat est étayé par :

- Une grande présence en Afrique Sub-saharienne : la majorité de l'appui est orienté dans des pays les moins avancés.
- Une forte orientation vers des zones rurales, des activités agricoles de petites exploitations, et une population pauvre (octroi de petits prêts).
- Le ciblage des clients finaux : 55% à 60% des bénéficiaires des IMF sont des femmes.
- Un appui technique surtout orienté vers des plus petites IMF Tier 2 et 3 (64 % du budget) et des OP/ PME actives dans la transformation ou commercialisation de la production agricole (36% du budget de l'AT).
- Une AT orientée davantage vers des clients plus vulnérables de FEFISOL, avec des besoins visibles (*voir les indicateurs de qualité de portefeuille ou de rentabilité*).
- Une volonté de mener plus d'interventions d'AT en réduisant le montant par intervention.

En conclusion, le fort ciblage rural, vers les pauvres et les institutions encore vulnérables justifie la pertinence de l'AT, et la rend probablement indispensable pour atteindre ces organisations et populations cibles généralement peu soutenues.

3. DISPOSITIF DE GESTION

Le document “FEFISOL Technical Assistance Grant Facility - Policies and Procedures” décrit les procédures de mise en œuvre de la FAT, les clients éligibles et prioritaires, ainsi que les types et domaines d’intervention de l’AT.

Les évaluateurs ont effectué une analyse de l’application de ces procédures internes, qui permet de se prononcer sur l’efficacité et l’efficacités de la FAT. Cette analyse permet de répondre à la question d’évaluation 3 : « En quoi est-ce que le dispositif de gestion de la Facilité AT est adapté à sa mission de renforcement de capacités des clients bénéficiaires ? »

3.1. ORGANISATION INTERNE

3.1.1. Ressources humaines et modus operandi

Pour bien mener sa mission, la FAT remplit les fonctions suivantes :

- Accompagner les bénéficiaires à diagnostiquer les besoins et à formaliser leurs demandes d’AT;
- Rechercher et sélectionner des prestataires capables de répondre aux besoins ;
- Financer l’AT, avec au moins 15% de cofinancement venant du client ;
- Suivre la mise en œuvre l’AT selon le cahier des charges.

En tant que gestionnaire de FEFISOL, la SIDI a désigné une équipe dédiée à la gestion de l’AT. Celle-ci est composée de trois salariées, basées à Paris :

- La TA Manager est responsable de la gestion et de la coordination de la FAT de FEFISOL et de la coordination de l’équipe affectée au projet. Ce poste est occupé par la directrice de FEFISOL
- La TA Officer travaille à la mise en œuvre opérationnelle des AT pour concevoir les outils de communication et de gestion de la FAT ; analyser et vérifier la conformité des demandes d’AT; appuyer la rédaction des termes de référence et le processus de sélection des consultants ; lancer et suivre les décaissements de fonds ; suivre le bon déroulement des opérations ; faire le rapportage sur chaque intervention d’AT financée et produire un rapport global semestriel sur les opérations réalisées.
- La Portfolio manager donne son avis sur le contenu des missions d’AT ainsi que sur le choix du/de la consultant(e). Elle peut également intervenir dans la rédaction des termes de référence.

L’équipe FAT collabore étroitement avec les chargés d’investissements de SIDI et d’ALTERFIN qui sont responsables des financements FEFISOL et donc en contact direct avec le client. Ils accompagnent la rédaction des demandes d’AT, participent à la sélection du prestataire et suivent d’assez près la mise en œuvre des AT. FEFISOL estime que le chargé d’investissements consacre en moyenne trois jours par dossier.

Sur base des réunions avec l’équipe de la FAT et les échanges avec les chargés d’investissement, les évaluateurs constatent que l’équipe de mise en œuvre de la FAT a une longue expérience dans le secteur de la finance et du développement (microfinance et appui des organisations de producteurs dans des chaînes de valeur agricole) et qu’elle a une bonne compréhension des enjeux pour les différents types de clients, même sur des thèmes assez techniques. La communication et la collaboration avec les différentes personnes/fonctions se passe assez bien, malgré des agendas très chargés.

Le « TA Facility Donor Committee » est composé des bailleurs de la FAT, qui assure le suivi de l’exécution des activités de la FAT. Les rôles du comité AT et du comité des bailleurs sont complémentaires et renforcent l’implication de tous les acteurs autour de FEFISOL.

Les clients visités ont apprécié les contacts avec l’équipe de la FAT. Ils ont toujours été informés du déroulement du dossier et ont été impliqués dans la sélection des prestataires de service.

Les principaux points forts du dispositif sont liés à l'existence d'une équipe dynamique et compétente dédiée à la gestion des dossiers et leur collaboration avec les chargés d'investissement. Le déroulement du processus est très transparent pour les clients. Seuls bémols, les agendas de l'équipe et des chargés d'investissement sont très chargés et la FAT dispose de moyens limités pour couvrir tous les frais d'accompagnement.

3.1.2. Charges et revenus de la FAT

Les ressources reçues par la SIDI pour la FAT (2012-2018) s'élèvent à 1.603.359 EUR contre des dépenses totales de 1.665.764 EUR (prestations d'AT plus frais de gestion), ce qui engendre un déficit de 62.405 EUR qui est pris en charge par la SIDI. Le poste « Ressources humaines » correspond au temps passé par l'équipe de gestion FEFISOL sur la FAT et n'est que partiellement couvert par les frais administratifs versés par les bailleurs.

Cette situation financière ne reflète pas non plus le temps passé par les chargés d'investissements de SIDI et d'Alterfin sur la définition et le suivi de la mise en œuvre des projets d'AT.

Tableau 9 – Charges et revenus de la FAT

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Gestion de la FAT (RH) - en €	19.942	20.058	21.541	25.454	41.622	53.159	40.238	222.014
Gestion de la FAT (frais admin/transfert) - en €	87	441	790	3.024	1.975	1.181	798	8.296
Prestations consultants - en €	10.000	162.371	117.079	338.397	350.591	237.721	219.295	1.435.454
Total charges	30.029	182.870	139.410	366.875	394.188	292.061	260.331	1.665.764
Cofinancements (inclus contributions locales) - en €	10.000	162.371	116.833	338.397	350.590	237.706	219.295	1.435.192
Frais admin. versés à la SIDI - en €		8.742	7.954	28.398	48.160	49.119	25.794	168.167
Total Produits	10.000	171.113	124.787	366.795	398.750	286.825	245.089	1.603.359
<i>BALANCE</i>	<i>-20.029</i>	<i>-1.1757</i>	<i>-14.623</i>	<i>-80</i>	<i>4.562</i>	<i>-5.236</i>	<i>-15.242</i>	<i>-62.405</i>

(voir 6.1. pour la contribution financière des différents bailleurs de FEFISOL).

3.2. ANALYSE DES DOSSIERS ET DU PROCESSUS

3.2.1. Contenu des dossiers et du processus

3.2.1.1. Diagnostic des besoins et formulation de la demande d'AT

Le dossier est constitué à partir d'une demande du client, souvent introduite avec l'appui du chargé d'investissement. Les clients ont souligné la qualité du dialogue critique constructif avec les chargés d'investissements et l'équipe de la FAT dans la formulation des besoins. Puisque la FAT n'offre pas de produits d'AT prédéfinis (*voir autres financeurs*), les clients ont la possibilité de demander un appui bien adapté à leur situation spécifique.

Les chargés d'investissements et le comité AT ont une bonne connaissance des exigences de gestion d'une IMF et des exigences du marché/gestion pour les OP et PME. Ils sont donc très bien placés pour juger la pertinence des demandes. Les rapports de « due diligence » font état d'une connaissance détaillée de la performance du client et des évolutions en cours. Grâce aux connaissances des chargés d'investissement et la forte implication du client, l'AT s'insère bien dans la dynamique de transformation souhaitée par le client, même si cela n'est pas toujours bien documenté dans le dossier.

3.2.1.2. La gestion des dossiers

Les dossiers contiennent en général les informations suivantes :

- FORM 1 : « Proposition » qui couvre des informations sur l'institution et son responsable, ses relations avec FEFISOL (investissements réalisés et en cours), une description/analyse des besoins et des Objectifs/résultats attendus de l'AT avec des indicateurs spécifiques et un budget prévisionnel.
- FORM 2 : « Termes de référence » : reprend largement les mêmes informations du Form 1, en plus d'une enveloppe budgétaire disponible, le profil du prestataire et la procédure de sélection
- FORM 3 : Comparaison des offres des prestataires de service (« scorecard »)
- FORM 4 : Formulaire standard pour la présentation des offres. Ce formulaire n'a été utilisé que dans quelques cas puisque les offres ont été présentées sous des formats divers.
- FORM 5 : « Rapport d'exécution » : couvre l'évaluation de la prestation de services par l'organisation bénéficiaire (compétences, timing, attitude du consultant, pertinence des propositions, ...). Les rapports d'exécution sont mis en annexe.

Avec le temps, et en accord avec les bailleurs, les procédures ont cependant été simplifiées (p.ex. FORM 1 et 4 ne sont presque plus utilisés).

Les dossiers contiennent également un contrat tripartite qui lie la SIDI en tant que gestionnaire de l'AT, le prestataire de services et le client bénéficiaire, en plus des factures et des demandes de décaissements et paiements.

L'analyse des dossiers par les évaluateurs a permis de constater que les dossiers sont en général assez complets. Ils contiennent des informations pertinentes sur les clients pour justifier leur demande d'AT. La sélection des prestataires de service est basée sur une comparaison détaillée des offres. Les termes de référence sont assez spécifiques pour bien orienter les contributions des prestataires. Des indicateurs spécifiques décrivent le type d'effets attendus au niveau du client.

Toutefois, les évaluateurs soulèvent les points d'amélioration nécessaires suivants :

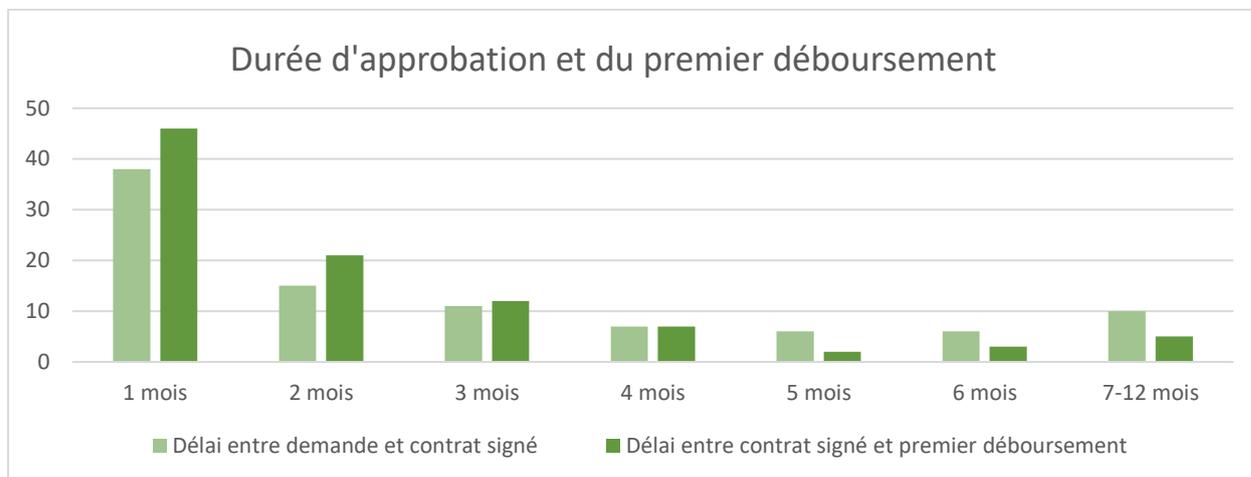
- Le texte du FORM 1 et 2 ne contient pas toujours suffisamment d'informations sur la situation actuelle du domaine qui sera couvert par l'AT, ni les efforts déjà réalisés par le client. P.ex., il n'y a pas de description des faiblesses du système SIG actuel dans un dossier de mise au point de ce système.
- Les rapports d'exécution des prestataires sont de qualité variable. Parfois, c'est une description très sommaire des activités réalisées sans partage des analyses, recommandations ou résultats atteints, etc. (P.ex. ACEP, JUHUDI, TAANADI). Dans d'autres cas, il y a des rapports très détaillés, très riches avec une documentation des processus et résultats atteints (p. ex. UGAFODE, Hofokam, Tembeka, PAIDEK, PAMF, SIPEM, ID GHANA)
- Dans le FORM 5, les clients se prononcent sur la qualité de l'intervention. L'appréciation est toujours très positive, mais les explications qualitatives sont parfois vagues et les problèmes rencontrés au cours de la mission AT ne sont pas toujours signalés par le client dans le FORM 5. Pour plus de 20 projets d'AT avec implication d'un prestataire (36%), le FORM 5 est manquant dans le dossier du projet d'AT. L'absence de ces FORM5 s'explique quand les institutions bénéficiaires n'ont pas pu/voulu envoyer leur formulaire (liquidation, cession d'activités, difficultés de communication compte tenu de situations d'impayés avec le fonds FEFISOL) comme KPD, BIO4EVER et ASMAB. Dans certains cas (consultant qui accompagne un échange ou une formation dans un institut de formation), la FAT a également estimé qu'il n'était pas pertinent de faire remplir ce formulaire.
- Alors que les indicateurs de résultats (outputs) définis dans le FORM 2 sont très pertinents, ils ne sont que rarement renseignés après la fin de l'AT. Il manque le suivi des résultats après la clôture du dossier. (voir sous-chapitre 8.3 - Suivi des AT)
- Les rapports Excel de suivi des clients (les rapports BDD, OSB, Suivi Partenaire) contiennent beaucoup d'indicateurs, mais ils sont souvent incomplets parce que les organisations plus faibles ne disposent pas toujours de toutes les données demandées. Pour les IMF, il est possible de s'aligner aux rapports

standardisés existants dans le secteur, comme le MF-FACTSHEET de Microfact ou les rapports de MIX-market.

Le processus de traitement des dossiers au sein de la FAT est assez facile et rapide et il peut donc être maintenu dans sa forme actuelle. La FAT dispose également d'un système de suivi performant pour mesurer la rapidité de traitement de chaque étape d'une demande d'AT.

Tous les interlocuteurs interrogés pendant l'évaluation étaient presque unanimes sur le fait que la plus grande force de la FAT est son niveau de flexibilité et le traitement assez rapide des demandes d'appui. Ce traitement rapide des dossiers est confirmé par les statistiques que FEFISOL collecte sur les dates de demande, d'approbation, de décaissement, etc.

Fig. 5 – Délais des phases d'approbation et de décaissement d'un dossier



Source : Statistiques FEFISOL SUIVI_BUD_TAFEFISOL

Après la réception d'une demande d'AT, 69% des dossiers sont traités (pour contractualisation) dans un délai de moins de 3 mois. Après signature des contrats, 82% des dossiers connaissent un déboursement dans un délai de moins de 3 mois. Seulement 18 des 90 dossiers connaissent un retard important entre la demande et la fin de l'AT, souvent lié au fait que le client tarde à effectuer le virement de sa contrepartie.

3.2.1.3. La sélection et la qualité des prestataires de services

La FAT dispose d'un réseau de consultants assez large. Pour la plupart des dossiers, des appels à proposition sont lancés et des offres d'au moins 3 candidats sont comparées par l'équipe de la FAT et le chargé d'investissement, conformément aux procédures. Le processus de sélection/ comparaison des offres est décrit dans des tableaux spécifiques et est respecté. Dans plusieurs cas, le client propose un prestataire qu'il connaît déjà et qui est accepté après analyse critique par la FAT - souvent après une rencontre ou un Skype avec les candidats ayant soumis des propositions. Dans quelques rares cas, le consultant n'a pas su ou pu adapter sa démarche à la spécificité de l'OP/IMF (P.ex. auprès SOPACDI, SIATOL et SIPEM) mais de manière générale, **la FAT a su mobiliser des consultants/bureaux locaux ayant des compétences et une expertise très pointue dans la quasi-totalité des dossiers.**

Le fait qu'une majorité de consultants soient des consultants nationaux ou provenant des pays voisins constitue un avantage.

3.2.1.4. Traitement comptable et financier des dossiers

Les déboursements et virements des clients sont suivis de manière comptable, avec un tableau de bord Excel qui permet d'évaluer rapidement le traitement des diverses étapes, comme cela a par ailleurs été recommandé par l'audit social fait par Cerise.

3.2.1.5. Mise en œuvre des interventions

Dans la plupart des cas, l'AT est intervenue au moment où le client était prêt à **avancer dans une direction stratégique**. Ces aspects de flexibilité et respect du rythme des bénéficiaires ont contribué largement à l'appropriation des résultats.

- *Juhudi- Kenya : besoin de renforcer l'accès à des informations fiables sur les transactions avec les clients afin d'éviter les cas de fraude.*
- *Forest Fruits- Zambie : la nécessité de diversifier les produits après une année de faible production de miel.*

(Voir chapitre 4 pour les effets des dossiers AT).

3.2.2. Suivi des résultats

Les fichiers « Suivi Partenaire X » contiennent des informations chiffrées pour tous les clients. Les fichiers « Bilan Social » (2013-14 et 2015-16-17) reprennent ces informations en vue de présenter les situations du portefeuille. Ils couvrent un grand nombre d'indicateurs (environ 200) très pertinents pour suivre l'évolution des clients de manière globale mais ces données ne sont souvent pas toutes renseignées. En principe, le remplissage de ces indicateurs est fait par le chargé d'investissement sur base des rapports reçus du client, en utilisant les formats habituels du client pour rapporter ses performances et sa situation comptable. Pour économiser du temps, les chargés d'investissements l'envoient souvent directement à leur client pour qu'ils le remplissent. Tous ces rapports sont stockés dans une banque de données ce qui permet à FEFISOL de produire un bilan social de l'ensemble de ses clients avec l'évolution des ratios sur 3 ans.

Le FORM 2 reprend des **indicateurs de résultats (outcomes)** spécifiques par dossier/intervention qui sont de bonne qualité. Malgré un système de suivi détaillé de la part de FEFISOL, **les informations recueillies par client/dossier ne couvrent pourtant pas tous ces indicateurs spécifiques** qui sont pertinents en fonction du thème de l'AT pour les 2 ou 3 années après AT (p.ex. pas d'information sur les ventes certifiées pour un dossier pré-certification).

De ce fait, l'analyse quantitative des dossiers ne permet pas de se prononcer sur la pertinence de l'AT pour le client, ni de bien documenter les effets clairs et nets des AT au niveau des clients - en dehors des indicateurs renseignés (partiellement) dans les fiches « Suivi Partenaires » et les rapports « due diligence » des nouvelles demandes de crédit. Pour les sorties de portefeuille, FEFISOL ne dispose pas non plus d'informations sur les effets réalisés, car il est difficile (*voir impossible*) d'exiger un reporting à ces clients qui ne sont plus dans le portefeuille et donc plus liés contractuellement à FEFISOL. Cette absence de suivi systématique constitue donc un **frein pour l'évaluabilité de la FAT**.

Vu la petite taille des AT, FEFISOL ne peut effectivement pas se permettre de mettre en place un système de suivi trop étoffé ou trop coûteux, mais il nous paraît tout de même **indispensable que la FAT réfléchisse à une manière simple de rendre son système de collecte des données post-AT plus systématique et efficace** afin de bien pouvoir justifier les résultats atteints en cours et à la fin de FEFISOL II. Il peut être par exemple intéressant d'inclure quelques indicateurs standards dans les rapports de suivi de terrain des chargés d'investissements et d'avoir un paragraphe concernant le suivi de l'AT dans les rapports de « due diligence », qui peut être classé aussi par la suite dans les dossiers de suivi d'AT.

3.3. CONTRIBUTION FINANCIÈRE DES CLIENTS BÉNÉFICIAIRES

Il est demandé aux clients de contribuer au financement de l'AT pour au moins 15 % du coût direct de la prestation externe. Pour la FAT, la contribution locale permet de favoriser l'appropriation de l'AT et de ses résultats. 15 clients ont couvert un % plus élevé du coût de l'AT¹⁸. Cette contribution est déposée sur le compte FEFISOL avant le démarrage de la prestation.

18 15 cas : 2012 Tembeka 50% ; 2014 PAIDEK 47% ; 2015 SIATOL : 25% ; 2015 ASIENA 39% ; 2016 STARSHEA 50% ; 2016 MLF 50% ; 2017 Muungano 50% (2X); 2017 MUSONI 50% ; 2017 SEF 50% ; 2018 Vert 32% ; 2018 SMT 20% ; 2018 ECOOKIM 20% ; 2019 MUSONI 20% (2X)).

Les entretiens avec les clients indiquent que ce % est abordable pour la majorité des clients vu les montants d'habitude modestes de l'AT. Néanmoins, le processus de changement global auquel l'AT contribue coûte beaucoup plus cher, et parfois les clients ont plus de difficultés à couvrir tous les autres frais liés à ce processus de changement, comme par exemple les investissements pour la transformation ou l'achat d'un nouveau logiciel.

L'analyse des interventions AT montre toutefois que **l'appropriation des résultats par les clients est davantage liée à l'importance stratégique que représente le processus de changement pour les clients.** Cette appropriation peut autant être démontrée par les efforts qu'ils ont déjà fait avant l'AT ou qui seront fait après l'AT.

3.4. CONCLUSION SUR L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE LA FAT

La FAT est mise en œuvre de façon efficiente et cela est observable par le fait que :

- FEFISOL gère les dossiers de façon rapide, flexible et efficiente.
- FEFISOL dispose des ressources humaines compétentes. Le dialogue critique est apprécié car il est considéré comme étant très riche et rassurant pour les clients.
- FEFISOL oriente les ressources sur un grand nombre de petits dossiers d'AT, de courte durée qui répondent à un besoin spécifique selon une bonne priorisation.
- Une contribution de 15% est acceptable par le client.
- Les thèmes sont adaptés de façon flexible selon les besoins.
- Le processus d'AT est suivi par un bon système d'information.
- Les clients sont impliqués dans le choix du bon consultant, et s'approprient les changements introduits.

Il faudrait certainement maintenir cette approche sur mesure avec une forte implication des clients.

Mais :

- Le suivi des résultats n'est pas assez systématique après la clôture du dossier d'AT (*voir « due diligence »*).
- Certains (petits) projets d'AT engendrent plus de frais d'administration et sont chronophage (coûteux en termes de temps) pour la FAT.

4. EFFETS SUR LES CLIENTS ET BÉNÉFICIAIRES FINAUX

Ce chapitre analyse les effets de la FAT de FEFISOL sur les clients et bénéficiaires finaux – et cela à différents niveaux. (voir figure 6).

Un premier niveau d'effets (voir sous-chapitre 4.1) correspond à la production des livrables qui étaient définis dans les termes de référence de l'AT. Il s'agit en général des rapports ou des outils installés chez le client. Sur base des livrables, la FAT a la possibilité de vérifier si le prestataire a bien respecté son cahier des charges. De plus, le niveau de satisfaction des clients à la fin de la prestation constitue une indication de la qualité du livrable et de son utilité. Il s'agit de la « zone de contrôle » de la FAT.

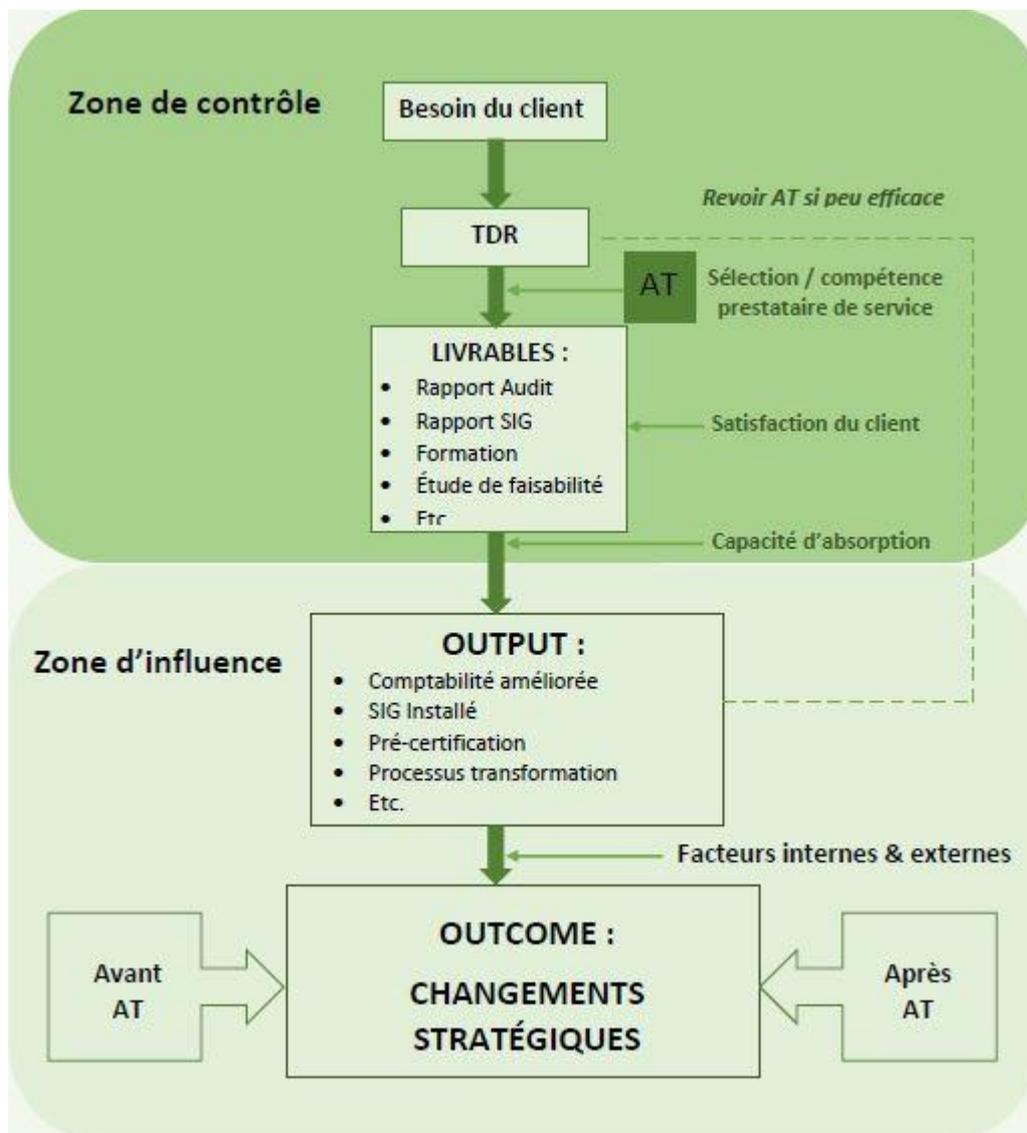
Un deuxième niveau d'effets, qu'on appelle « Output », concerne l'utilisation que le client fait du livrable notamment par rapport à l'amélioration de la comptabilité, l'installation d'un système SIG, l'application de la formation, les démarches pour appliquer les conseils d'une étude de pré-certification, etc.

Un troisième niveau d'effets, qu'on intitule « Outcome », couvre la professionnalisation (voir paragraphe 4.2.1), l'amélioration de la portée des IMP/OP/PME (voir paragraphe 4.2.2) et leur performance financière. (voir paragraphe 4.2.3)

Dans le texte qui suit, il n'a pas été possible de faire une distinction claire et nette entre le niveau « output » et « outcome », surtout en matière de la professionnalisation car il s'agit de différentes étapes dans le même processus d'appropriation. De plus, beaucoup d'autres facteurs internes et externes influencent ces effets. Par ailleurs, l'AT a souvent contribué à des processus stratégiques fondamentaux qui ont déjà démarré avant l'intervention de la FAT et qui sont poursuivis par après.

Le dernier paragraphe analyse les effets transversaux et les effets des AT multi-acteurs (voir sous-chapitre 4.4) avant d'analyser les facteurs ayant contribué à l'efficacité des AT de FEFISOL.

Fig. 6 – Différents niveaux des effets - Zone de contrôle et zone d'influence de la FAT



4.1. ATTEINTE DES RÉSULTATS ATTENDUS = LIVRABLES

Ce chapitre répond à la question d'évaluation 1 concernant les effets des interventions AT sur l'amélioration de la situation et des capacités des clients bénéficiaires. L'équipe d'évaluateurs a basé son analyse sur les données disponibles de la FAT, complétées par des entretiens et visites de terrain¹⁹.

4.1.1. Des projets AT réalisés comme prévus

Les clients sont fortement impliqués dans l'analyse des besoins, la formulation des TdR et la sélection/recrutement des prestataires de services. De cette manière, l'AT s'insère bien dans le contexte du client et répond à ses attentes et besoins, et ainsi presque tous les livrables tels que formulés dans les TdR sont atteints/réalisés. Souvent, les recommandations d'une AT mènent d'ailleurs à un nouveau projet d'AT.

Sur 56 projets d'AT dédiés à des IMF, 49 dossiers (88%) ont produit des livrables de qualité tels qu'exigés dans les TDRs²⁰, 1 projet a été clôturé après la réalisation d'une des deux étapes, alors que 6 projets n'ont pas généré les livrables souhaités pour des raisons diverses comme une épidémie d'Ébola, le fournisseur d'un logiciel qui a arrêté d'appuyer ce logiciel, ou dû à l'incompétence d'un des prestataires. Pour ces 6 cas, la FAT a relancé un nouveau projet d'AT pour atteindre les résultats souhaités :

- *Par exemple, MLF Malawi avait prévu de migrer la gestion d'information vers le logiciel Octopus, mais le logiciel a été abandonné par son développeur et cette migration n'a pas été poursuivie. Ainsi, la FAT a orienté par après l'IMF vers un autre logiciel utilisé par son partenaire MUSONI. Finalement, un nouveau projet d'AT a été monté pour la migration des données vers le logiciel de MUSONI.*

Si on prend aussi en compte les AT réalisées dans le cadre d'une deuxième tentative ; seulement un dossier reste inachevé à ce jour²¹.

Pour les OP/PME, sur les 47 dossiers ouverts, environ 2/3 des interventions ont été réalisées comme prévues. Pour quelques dossiers, la FAT a aussi repris des interventions qui n'avaient pas produit le résultat attendu.

- *Par exemple, SFC – Ghana : après une prestation insatisfaisante d'un système SIG 'SAGE', la FAT a mobilisé un prestataire de services kenyan pour appliquer le système avec une approche plus 'holistique'.*

19 Puisque l'AT couvre une diversité d'interventions auprès d'une diversité de clients, il n'a pas toujours été possible de faire une analyse consolidée complète. L'analyse quantitative a pris en compte les séries de données disponibles pour arriver à une situation aussi représentative que possible. Les données des IMF ont pu être complétées par d'autres sources ; cela n'a pas été possible pour les OP. L'analyse des dossiers et les visites de terrain ont permis d'identifier et d'analyser des effets diversifiés très riches qui ont été groupés en fonction des thèmes de l'AT. Ces constats sont illustrés par des exemples concrets. Les dossiers AT qui font l'objet d'une visite de terrain ou analyse plus profonde sont décrits dans des fiches et dans un tableau des effets par IMF (voir annexes 1 et 2).

20 Dans 4 cas, on a aussi considéré des petits livrables manquants comme constituant une mission complétée : montage d'un site web (Tembeka) à cause de manque de moyens pour en investir, UGAFODE qui n'a pu faire que 75% de l'audit, quelques manuels qui manquaient au niveau d'ASUSU et le test SIG de SEF qui a abouti à la conclusion de ne pas investir dans ce SIG.

21 Taanadi, Niger

4.1.2. Satisfaction des clients

Pour clôturer un dossier d'AT, la FAT demande à ses clients de remplir un formulaire de satisfaction. Au total 50 formulaires de satisfaction (FORM 5) ont été remplis et analysés ²².

Tableau 10– Score moyen sur les 8 questions de satisfaction

Question/Critère	Score moyen sur 4
1. Formation et compétences pour effectuer la mission	3.74
2. Qualité des rapports présentés	3.36
3. Conformité aux objectifs fixés par les termes de références	3.56
4. Pertinence de l'expérience dans la région	3.44
5. Rapports finalisés dans les délais	3.16
6. Adéquation du consultant par rapport à la mission	3.52
7. Le consultant a suivi les termes de référence et a été flexible par rapport aux propositions qui lui ont été formulées (si applicable)	3.66
8. L'expérience du consultant au regard de la mission	3.70
TOTAL	3.52

Source : 50 fichiers FORM 5 : enquêtes de satisfactions sur les interventions FAT

La **satisfaction générale de la majorité des clients** a été confirmée aussi bien par les chargés d'investissement que par les clients lors des visites de terrain. **La qualité du travail a été à la hauteur des attentes des clients et les prestataires étaient motivés et compétents.** Les clients témoignent **que les prestataires étaient très disponibles** et qu'ils ont souvent amené des appuis supplémentaires au-delà des attentes des TdR.

4.2. PROGRES RÉALISÉS AU NIVEAU DES INSTITUTIONS = « OUTCOME » DIRECT

Suite au constat que les livrables définis dans les TdR des AT ont été réalisés, ce sous-chapitre analyse la plus-value directe de ces réalisations dans les opérations du client.

Rappelons que les clients IMF/OP/PME se retrouvent souvent dans un contexte qui exige qu'elles évoluent vers des modes d'opérations plus compliqués, avec souvent une ouverture vers de nouveaux risques :

- Dans le secteur de la microfinance, les IMF sortent d'un modèle de crédit standardisé pour tous vers le montage d'une gamme de produits, en devant combiner cela avec l'inclusion de services bancaires en ligne et de produits d'assurance. De plus, les IMF font face au défi de devoir digitaliser leurs opérations ou de devoir changer leur statut juridique pour être en capacité de mieux répondre aux exigences croissantes des autorités de supervision. Un accompagnement technique est donc très pertinent, voir indispensable, pour mettre en œuvre ces transitions ou processus de changement inévitables (mais qui sont risqués).
- Pour les OP/PME, l'insertion d'étapes supplémentaires de transformation des produits ou d'intermédiation commerciale, et la certification pour capter des nouveaux marchés plus rentables comme le bio ou le commerce équitable, posent des défis de changements fondamentaux.

Ce sous-chapitre analyse trois dimensions de cet « outcome » : la professionnalisation des clients, l'évolution de la portée des IMF/OP/PME (*voir objectif général de la FAT*) et l'évolution de leur performance financière et bilancielle.

²² Pour 10 dossiers il n'y a pas eu d'interventions d'un prestataire (p.ex. les formations ou participations à des foires) ou d'enquête de satisfaction ;, et 18 autres dossiers ne contenaient pas de FORM 5.

4.2.1. Professionnalisation des clients

Les interventions de la FAT sont très variées, ce qui est d'une part le résultat logique de la grande diversité de profils des clients, et d'autre part le résultat de l'approche « sur-mesure » de l'AT proposée aux clients bénéficiaires.

Tableau 11 - Montants des AT par thème d'appui²³

		Nombre	Montant global	Montant moyen
Finance & Management	IMF	11	€ 289.472	€ 26.316
	OP	13	€ 181.590	€ 13.968
Governance & Strategy	IMF	7	€ 118.637	€ 16.948
	OP	1	€ 11.627	€ 11.627
Marché et diversification des produits	IMF	6	€ 137.765	€ 22.961
	OP	2	€ 7.188	€ 3.594
Systèmes d'information(SIG et digitalisation)	IMF	10	€ 207.179	€ 20.718
	OP	5	€ 29.060	€ 5.812
Organisation & RH	IMF	6	€ 88.349	€ 14.725
	OP	3	€ 31.410	€ 10.470
OP/PME Spécifique	IMF	22	€ 376.345	€ 17.107
IMF Risk Management	IMF	7	€ 165.748	€ 23.678
IMF Performance Sociale	IMF	9	€ 83.923	€ 9.325
		102	€ 1.728.293	€ 16.944

Source : statistiques FEFISOL SUIVI_BUD_TAFEFISOL

Nous constatons que le thème « Finance et Management » et « Système d'information de Gestion » (SIG/MIS) figurent souvent dans les demandes d'AT, aussi bien pour les IMF que pour les OP/PME.

La section suivante analyse d'abord les effets des différents types d'interventions sur les IMF avant d'aborder les effets sur les OP/PME (voir paragraphe 4.2.1.2 pour les effets sur les OP/PME).

4.2.1.1. Les effets sur la professionnalisation IMF

Avant tout, les évaluateurs confirment que les choix d'AT concernaient des thèmes très pertinents pour l'évolution des clients. La forte implication des clients dans la demande d'AT a orienté les interventions selon leurs propres priorités. Les analyses des dossiers et les visites de terrain permettent de faire ressortir des effets sur des sujets récurrents comme les systèmes d'information et de digitalisation, les processus de transformation juridique, et le renforcement des capacités des ressources humaines.

Le tableau en annexe 2 contient un résumé de tous les dossiers IMF avec une description sommaire des « outputs », « outcomes » et observations. Les effets de professionnalisation sont clairs dans 74% des cas.

- **L'informatisation et la digitalisation**

L'analyse des différents dossiers SIG montre que le domaine de l'informatisation et de la digitalisation reste un grand défi pour beaucoup d'IMF. Ce n'est pas seulement important pour permettre un bon suivi de la performance (avec données fiables) dans le cadre d'un dossier de financement de FEFISOL (voir paragraphe 5.2.1), mais c'est aussi pertinent pour la qualité de prise de décision en interne, et pour se préparer pour de nouvelles opportunités de digitalisation, comme l'introduction de services bancaires en ligne.

On note plusieurs cas de réussite :

- *P.ex. l'introduction de PERFECT à ASIENA et les modifications et migrations de JUHUDI-Kenya, ID GHANA et MLF (deuxième tentative) peuvent être considérées comme des réussites.*
- *Juhudi- Kenya : L'AT pour le renforcement de l'analyse du risque du client (2013), l'amélioration de leur système informatique (2013) et l'introduction de leur comptabilité SAGE (2015) a permis à Juhudi de développer une politique de crédit, de limiter les fraudes internes et de regagner la confiance de leurs (nouveaux) financeurs.*

23 Les 2 contrats d'audit global de FEFISOL pour 10 580 € n'ont pas été inclus dans cette liste.

Ces changements ont été possibles après un changement au niveau de la direction en 2015. (Voir annexe 1.7.)

Pour ces IMF, l'amélioration des systèmes d'information a aussi constitué une base pour monter ensuite des nouvelles applications digitalisées.

Dans quelques dossiers, il y a eu toutefois des (petites ou grandes) complications dans la mise en œuvre :

- *P.ex. le site web de Tembeka – Afrique du Sud n'était pas réalisable à cause de fonds d'investissement limités.*
- *Chez ASUSU-Niger, toutes les agences n'étaient pas interconnectées car le système en place ne fonctionnait pas hors ligne. Le projet d'AT a pu interconnecter quelques agences, sans trouver une solution pour certaines autres. Toutefois le projet SIG a permis d'augmenter la fiabilité des données à partir de 2008. Des erreurs historiques dans les données compliquent la migration de ces données vers le nouveau système d'information. (idem Tanadi-Niger).*
- *Chez UIMCEC-Sénégal, le défi était d'identifier les sources d'enregistrement des comptes d'attentes, des différences comptables et d'autres actifs. Il est apparu qu'un nombre important de différences comptables était survenu pendant la migration du système SIG.*
- *Auprès de SEF- Afrique de Sud et de MLF - Malawi, le fournisseur de logiciel ou les services d'accompagnement n'étaient plus disponibles. SEF a testé un nouveau SIG, mais après le test, c'était surtout l'indisponibilité du HELPDESK (service d'assistance à distance) qui a précipité le choix de ne pas migrer vers ce nouveau SIG et de continuer avec l'ancien. L'AT FEFISOL a ainsi permis à SEF de tester une option de migration, qui n'a finalement pas été retenue.*

En conclusion, adapter le système SIG dans une IMF est souvent une condition inévitable pour faire évoluer la croissance, la digitalisation et pour maintenir à jour des données fiables. Dans tous les projets d'AT, le professionnalisme en termes de gestion de l'information et de la fiabilité des données a été amélioré, bien que les processus de migration SIG ont eu des retards dans l'exécution, ce qui est aussi liés aux complications qu'entraînent la migration de données et à la découverte d'inconsistances dans les anciennes données. La discontinuité des services d'appui du fournisseur de logiciel a généré des difficultés pour 2 des 10 projets d'AT qui concernait un SIG.

● **La transformation juridique**

Un deuxième sujet très récurrent concerne l'appui donné dans le cadre de transformations juridiques. Avec l'introduction de régulations plus contraignantes dans beaucoup de pays, certaines institutions ont dû entreprendre des restructurations et transformations assez profondes pour s'y conformer. Par ailleurs, certaines IMF ont également dû changer de structure pour pouvoir attirer du capital auprès d'actionnaires, ou pour pouvoir offrir certains services tels que la mobilisation des dépôts. Ces processus de transformation sont souvent inévitables.

- *P.ex. Nyesigiso-Mali a cherché à résoudre ses difficultés de capitalisation sous forme de coopérative (sans changement de statut juridique) mais elle n'a pas pu mobiliser des capitaux supplémentaires.*

Alors que le processus de transformation prend en général deux à trois années, le projet d'AT ne couvre qu'une petite partie de ce processus. Très souvent, les projets de diversification de produits étaient conditionnés par ces transformations car le nouveau statut génère aussi des opportunités (permissions) de lancer des nouveaux produits.

À chaque fois, les évaluateurs ont constaté que les **appuis fournis par l'AT ont renforcé de façon significative la capacité des IMF à naviguer dans ces processus de transformation.**

Bien que les AT ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble du processus de transformation, les évaluateurs ont constaté que les appuis pour ECLOF, SIPEM et PAIDEK **ont permis de réduire les risques et erreurs dans ces processus** (voir également sous-chapitre 5.4. sur la gestion des risques). Cela n'a pas encore pu être vérifié pour Hofokam qui vient seulement de se lancer dans ce processus de changement.

- *P.ex. ECLOF - Kenya : Dans son processus de transition vers une banque de microfinance, ECLOF a bénéficié de l'appui d'un bureau de conseil légal qui avait accompagné d'autres IMF Kenyanes dans des processus semblables. Leur appui a couvert des propositions pour des nouveaux statuts,*

la restructuration de l'IMF et le transfert des actifs et passifs. Par la suite, une autre consultation autofinancée a couvert la valorisation de l'entreprise. (voir annexe 1.5).

- **Évolution des systèmes et de la gestion des ressources humaines**

Certaines AT couvraient des démarches visant un renforcement des capacités du personnel dans différents domaines :

- *Musoni - Kenya : L'intervention « Customer Relationship Management » (2017) a couvert un processus participatif pendant 9 mois visant à analyser les opérations, à discuter avec tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'avec les clients sur la manière d'améliorer la gestion de la relation client. Cela a causé « une révolution interne »²⁴ avec un focus sur les besoins et intérêts des clients et sur le bien-être des employés (« clients internes »). Les procédures sur le terrain ont été revues et un programme d'éducation financière a été développé. Le groupe « Friends of Musoni » créé dans le cadre de l'AT, réunit des clients actifs et un centre d'appel permet de capter les plaintes des clients. (Voir annexe 1.8. pour une description de l'AT offerte à Musoni).*
- *ACEP - Burkina Faso : Si au départ les AT pour financer la participation de staff à des formations de type 'Boulder' peuvent sembler anodines, l'effet sur l'IMF de ces formations a été maximisé parce que la direction a formulé de forts objectifs à réaliser après la formation, en utilisant les apprentissages issus de celle-ci. Ces formations donnent ainsi lieu à des plans d'action ou à des résultats concrets. (voir description en annexe 1.2).*

Le renforcement au niveau de middle-management a ainsi généré des résultats positifs qui n'avaient pas nécessairement été prévus initialement. Dans le cas de JUHUDI ou de PAMF Madagascar, un changement du management était nécessaire pour faciliter des changements institutionnels.

Un tableau complet en annexe 2 présente l'effet des projets AT par client d'AT, avec des effets de professionnalisme qui sortent clairement dans 74% des cas.

4.2.1.2. Effets sur la professionnalisation des OP/PME

Dans le texte qui suit, les effets sur la professionnalisation des OP/PME sont analysés par thème, sur base d'une petite description de l'objet de l'AT et des effets (outputs/outcomes) sur le fonctionnement des OP/PME²⁵.

- **Amélioration de la comptabilité et de la gestion financière**

Des AT en matière d'installation de système comptable et audits financiers ont permis aux OP/PME de se conformer aux nouvelles réglementations en vigueur (p.ex. la loi OHADA pour les coopératives), de disposer d'informations et états financiers plus corrects pour la prise de décision et pour la présentation lors des Assemblée Générales ou pour la recherche de financement. Cette meilleure transparence a également renforcé la confiance des membres dans leurs coopératives ou la confiance des acheteurs internationaux dans les OP/PME fournisseurs.

- *ECOOKIM – Côte d'Ivoire : l'AT pour le renforcement de la gestion comptable et financière a mené à l'élaboration d'un rapport d'audit organisationnel et fonctionnel d'ECOOKIM et de ses membres avec une série de recommandations que l'OP a largement mis en œuvre.*
- *ECAM - Côte d'Ivoire : un bureau comptable a été mobilisé (2018) pour mettre au point la situation comptable et financière de cette coopérative de cacao. Le diagnostic a abouti à un plan d'action qui est suivi par la formation en gestion financière de l'équipe d'ECAM (2019).*

24 Dixit direction d'ECLOF

25 Il n'a malheureusement pas été possible d'analyser les dossiers suivants:
Starshea (PME) a dû arrêter ses activités qui ont été reprises par SFC, un (ex)client de FEFISOL
Bio4 Ever-Togo et Motherland Farmers – Rwanda ont arrêté leurs activités

KPD – Tanzanie, Ten Senses – Kenya. : FEFISOL a arrêté la collaboration avec ces bénéficiaires après des conflits ou découverte de fraude. La FAT ne dispose donc plus de données pour le suivi des effets et FEFISOL a demandé aux évaluateurs de ne pas couvrir ces dossiers. Voir analyse des sorties sous paragraphe 5.3.4.

- *Muungano – RDC (2013) : cette coopérative de café a bénéficié d'un appui comptable pour pouvoir se conformer aux normes comptables OHADA. (voir annexe 1.9 pour une description de l'AT offert à Muungano).*
- *Groupe Waka – Burkina Faso (2015) : l'AT a permis d'adapter la comptabilité aux normes SYSCOADA et de produire des états financiers et manuels de procédures conformes à la réglementation*
- *SIATOL – Burkina Faso : renforcement du département comptable, mais sans résultat à cause de la faible capacité du comptable. Après le remplacement du comptable, on a pu observer une amélioration de la comptabilité. (voir annexe 1.11).*

- **Amélioration de l'accompagnement des producteurs et du suivi de la production**

Plusieurs interventions ont couvert la formation des producteurs et du personnel afin d'améliorer la collaboration et le suivi des producteurs (voir système SIG).

- *ECOOKIM - Côté d'Ivoire : une première AT sur la géolocalisation (2012) a permis d'inventorier 270 parcelles et de former les agents sur l'utilisation du SIG, ce qui a facilité l'obtention d'une certification bio et équitable par la suite.*
- *Muungano – RDC : afin d'améliorer la qualité du café et du processus de transformation de café, l'AT a couvert la formation de 125 membres et travailleurs ainsi que 10 agents locaux.*
- *Groupe WAKA – Burkina Faso : ce regroupement d'entreprises a bénéficié d'une AT pour la formation des producteurs de sésame (2015) afin d'améliorer le rendement et la qualité de cette culture.*
- *SOPACDI - RDC (2013) : le contrôle qualité a été renforcé dans cette coopérative de café notamment à travers la formation des membres et travailleurs – en collaboration avec l'ONG Twin.*

(Voir paragraphe 4.2.2 pour l'effet des AT sur les bénéficiaires finaux).

- **Diversification de la production (à travers l'accompagnement technique et financier de nouveaux investissements)**

Quelques AT ont clairement permis aux PME clientes de diversifier leur gamme de produits. Dans plusieurs cas, cette diversification était aussi guidée par des évolutions sur le marché, notamment par un approvisionnement plus difficile ou une concurrence accrue.

- *Vert Ltd – Kenya, un exportateur dynamique d'haricots verts, avait déjà réalisé une étude de faisabilité et acquis un terrain pour construire une usine de production de pulpe sur base de fruits également achetés auprès des petits producteurs. Elle avait déjà identifié des acheteurs. Avec la FAT, elle a pu faire appel à un bureau de consultants national pour la conception de l'usine (y inclus l'installation des équipements) et le respect des réglementations locales (2016). Elle a également eu un appui légal (2016) pour les négociations avec les nouveaux actionnaires (voir annexe 1.13).*

- *Forest Fruits – Zambie, qui achète la production de miel auprès des petits producteurs, a pu faire appel à un consultant spécialisé pour élargir la gamme de produits (vinaigre de miel) et pour mettre au point les processus de transformation, y compris la rédaction d’un manuel pour l’entretien des équipements. Forest Fruits a préféré faire appel à la FAT pour ces recherches qui visent un investissement dont la rentabilité n’était pas encore assurée. Ce dernier aspect de réduction des risques pour le client est une valeur ajoutée importante de la FAT. (voir annexe 1.6.).*

• **Études de faisabilité en vue d’expansion des activités**

Les interventions de la FAT ont contribué à une bonne préparation des investissements même si quelques investissements n’ont pas pu être réalisés pour des raisons externes à FEFISOL.

- *Africabio – Cameroun : cette entreprise d’exportation de fruits exotiques désirait lancer sa propre unité de production de jus et de fruits séchés. L’étude de faisabilité (2016), financée par la FAT, a été réalisée par le projet TRANSFORM (ONG IECD) qui accompagne le secteur des fruits au Cameroun. La qualité de l’étude était très bonne mais la direction d’Africabio a toutefois opté pour investir plutôt dans sa propre plantation²⁶. (voir annexe 1.3).*
- *SIATOL - Burkina Faso voulait investir dans une usine/matériel d’occasion pour la transformation du soja. L’étude de faisabilité a bien été réalisée mais suite à des retards et problèmes liés au rachat de l’équipement, le projet n’a pour l’instant pas pu être réalisé.*

Ces études, bien que de bonne qualité, n’ont pas identifié ou analysé les difficultés éventuelles que l’investisseur pourrait rencontrer pendant la mise en œuvre de cet investissement. Une analyse des risques de l’ensemble du processus aurait pu éviter certains problèmes. (Voir sous-chapitre 8.1. recommandations pour une approche systémique).

• **Certification et traçabilité**

La première intervention AT dans le domaine de la certification couvrait la géolocalisation des parcelles des membres de la coopérative ECOOKIM en Côte d’Ivoire, en vue d’une certification ultérieure. Une deuxième intervention couvrait le processus de pré-certification pour la coopérative KPD (mais la FAT ne dispose pas d’informations sur ce client qui est sorti du portefeuille).

- *Africabio - Cameroun a été accompagnée par un expert camerounais pour la pré-certification, mais la démarche a été suspendue suite aux « difficultés au niveau du personnel ».*
- *La PME Tanzanienne Ten Senses Kenya a été accompagnée pour la pré-certification des noix de cajou et macadamia mais la relation avec FEFISOL a été arrêtée.*

Malheureusement, les données sur l’évolution de la production certifiée n’étaient pas disponibles pour ces bénéficiaires pour évaluer l’effet de ces AT.

Le premier effet social de FEFISOL sur la certification vient surtout du fait que la coopérative ou PME bénéficie d’un crédit pour augmenter les achats de produits certifiés. Selon deux coopératives agricoles (Muungano - RDC, ECOOKIM - Côte d’Ivoire), les primes pour la production certifiée permettent une nette augmentation de revenus pour leurs membres (voir site web d’ECOOKIM).

• **Développement de nouveaux marchés**

Les appuis directs dans le domaine de la recherche de nouveaux débouchés ne sont pas fréquents. On note une seule intervention qui a toutefois eu un effet direct sur l’expansion de l’OP. (Voir ci-dessus pour l’effet indirect à travers l’appui aux producteurs).

- *Abakundakawa – Rwanda (2019) : La FAT a permis au directeur de rencontrer des acheteurs de café américains lors de la Conférence de Boston - au moment où son Conseil d’Administration ne voulait pas financer cet investissement en marketing. Cette visite a permis à Abakundakawa de se lancer sur ce marché important. (voir annexe 1.1).*

- **Divers :**

- *Muungano - RDC, dont le commerce de café était fortement gêné par des tracasseries et corruption, a organisé avec l'appui de la FAT (2016) une formation des leaders politiques sur l'importance du café et des coopératives pour le développement local. Cela a créé un contexte plus favorable sur le plan politique et administratif. La tracasserie des autorités a réduit sensiblement (avec 30% de 5000 USD à 3 500 USD par an) Après cette expérience fructueuse avec les autorités du Sud Kivu, la coopérative souhaite mettre en œuvre la même expérience dans le Nord Kivu. D'autres coopératives ont dupliqué ce modèle.*

Pour toutes ces interventions AT dans les IMF et OP/PME, la valeur ajoutée (financière et autre) de la FAT est claire. Dans la majorité des cas, ces interventions de la FAT cadrent dans des processus plus larges en vue d'une transformation ou évolution fondamentale du client, ce qui demande des efforts importants de la part du client.

4.2.2. Effet sur la portée des clients de la FAT²⁷

4.2.2.1. La portée des IMF

Dans le chapitre 2 (voir tableau 2 à 5), le principal effet social de FEFISOL/FAT dans le ciblage des IMF a déjà été démontré, notamment le renforcement des IMF qui s'orientent déjà fortement vers le milieu rural et l'agriculture et vers les populations défavorisées (femmes, jeunes, ...). Cette section montre également qu'après professionnalisation (entre autres), ces IMF réalisent aussi une croissance dans leur portée.

Le nombre d'emprunteurs servis par les IMF clients a beaucoup progressé avec une augmentation d'environ 110.000 à 200.000 emprunteurs (22 à 24% de croissance après 2 ans), dont environ un quart sont en milieu rural²⁸. Cette conclusion est faite sur base d'un croisement des deux analyses complémentaires.

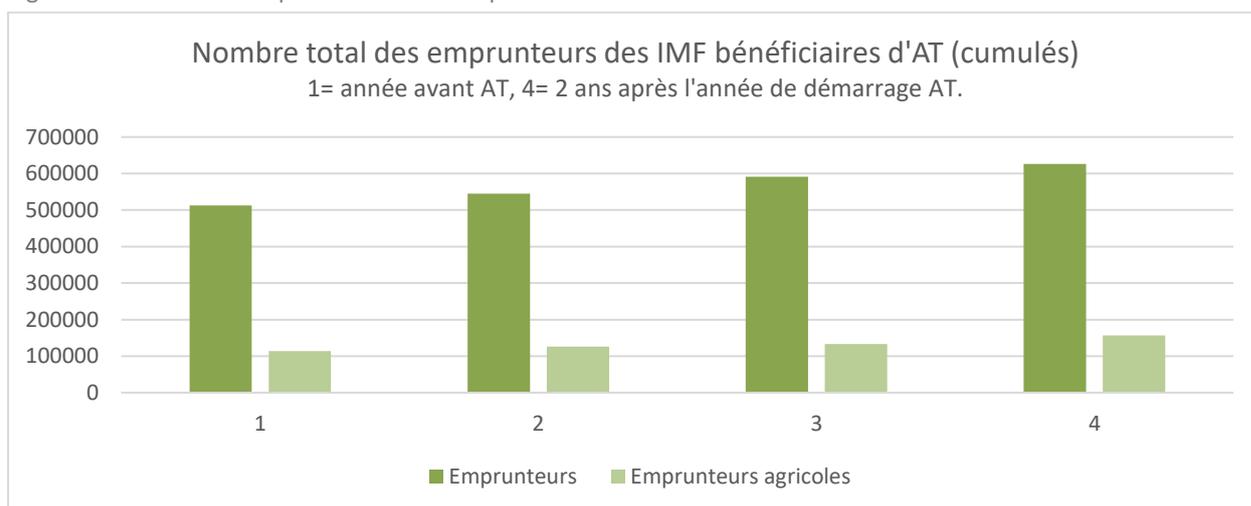
- Entre 2016 et 2018 (données pour 20 des 26 IMF clients), l'évolution de portée montre :
 - Une croissance moyenne du nombre de clients par IMF de 24% : il y a eu une augmentation des emprunteurs de 391 835 (2016) à 591 224 (2018), soit environ 200 000 emprunteurs de plus. 14 IMF ont connu une croissance de leur clientèle, tandis que 6 IMF (celles en difficulté) ont perdu des clients.
 - De 2016 à 2018, il y a eu une augmentation graduelle de clients du fonds FEFISOL tournés vers le domaine de l'agriculture, dont la proportion est passée de 27% à 29% du portefeuille total du fonds. Environ 68 000 producteurs agricoles supplémentaires ont ainsi été financés par ces IMF.
- Pour 24 des 26 clients IMF, nous avons pu comparer la situation avant AT avec la situation 2 ans après AT²⁹. On constate (voir figure 7) :
 - Augmentation d'emprunteurs de 22%, de 524 193 à 637 281 emprunteurs soit 113 088 emprunteurs de plus
 - Le portefeuille agricole a connu une croissance de 38%, passant de 113 997 à 157 715 emprunteurs, ce qui représente 43 719 producteurs agricoles de plus avec un accès au financement.
 - Le pourcentage d'emprunteurs ruraux au sein des portefeuilles des IMF évolue en moyenne de 57% à 59%.

27 L'équipe COTA signale que les évolutions peuvent être biaisées par l'absence de données sur les clients qui sont sortis du portefeuille de FEFISOL (34 sorties sur un total de 90 clients de FEFISOL) et de quelques clients, surtout OP/PME, pour lesquels nous n'avons pas de données disponibles.

28 Dans le cas où les données ' 2 années après AT' n'étaient pas disponibles, on a utilisé une année après AT comme référence.

29 Source : Banque de données des ratios collectés par FEFISOL, complétée par quelques données supplémentaires venant des clients.

Fig. 7 – Évolution des emprunteurs cumulés pour 24 IMF bénéficiaires d'une AT



En conclusion, il y a eu une bonne croissance dans la portée en générale et la portée rurale plus spécifiquement. Bien qu'on ne puisse pas conclure/prouver que ces effets sont uniquement générés par le projet d'AT, il est fortement probable que **l'AT ait contribué à générer ces effets positifs de croissance de portée des IMF**. Aujourd'hui, les institutions appuyées par une AT facilitent le crédit pour plus de 600 000 emprunteurs, dont plus de 360 000 emprunteurs ruraux.

4.2.2.2. La portée des OP / PME

Pour 13 des 18 clients OP/PME pour lesquelles on dispose des données, on note une augmentation de 44 952 à 58 967 producteurs fournisseurs, soit environ **14 015 producteurs de plus qui livrent leur production aux OP/PME soutenues en 2 ans** (2016-18). La croissance est surtout visible au sein des OP, notamment auprès d'ECOOKIM (70% d'augmentation du nombre de membres).

Tableau 12 – Évolution par année du nombre de producteurs membres ayant vendu à l'OP ou PME

		2014	2016	2018	Différence entre 2016/2018	Différence en % entre 2018/2016
PME	AFRICABIO	45	62	52	-10	84%
PME	BENI GREB	102	102	63	-39	62%
PME	SFC	1.900	3.541	4.028	487	114%
PME	SIATOL	1969	2299	2299	0	100%
PME	FOREST FRUITS	3830	3830	3299	-531	86%
TOTAL PME³⁰		7.846	9.834	9.741	-93	99%
OP	ICAM	1529	3588	4250	662	118%
OP	ACPCU (2013)	8.315	9.600	10.554	954	110%
OP	KOPAKAMA	616	738	1.030	292	140%
OP	MUUNGANO	2.107	2.295	3.185	890	139%
OP	ECAM	866	1.388	1.542	154	111%
OP	ECOOKIM	7.883	11.167	21.029	9862	188%
OP	KOAKAKA		1.224	1.316	92	108%
OP	ABAKUNDAKAWA		5.118	6.320	1202	123%
TOTAL OP		21316	35118	49226	14015	140%
TOTAL OP+ PME			44.952	58.967		131%

30 ICAM, KOPAKAMA et KOAKA n'avaient pas encore reçu d'AT avant la fin de 2018.

Le tableau « Suivi Partenaire OP/PME » de la FAT contient des indicateurs sur le nombre de petits producteurs ayant vendu à l'OP/PME, le nombre de producteurs certifiés et le montant des achats.

Le ratio « Ventes moins autres charges »/ « achats auprès des producteurs » devrait permettre d'analyser l'évolution des relations commerciales avec les producteurs.

Les responsables des OP/PME (*voir entretiens lors des visites de terrain*) signalent **une amélioration de la qualité de la production agricole suite à l'AT** :

- *La qualité de café produit après une formation des membres et travailleurs sur la transformation du café de la coopérative Muungano – RDC.*

Les coopératives agricoles ont en général des relations plus stables avec leurs membres suite à une amélioration de la gouvernance et la gestion.

À titre d'exemple, nous reprenons dans le tableau ci-dessous l'évolution des achats de 3 coopératives auprès de leurs producteurs membres. Chez ECOOKIM et ECAM en Côte d'Ivoire les achats de cacao auprès des membres suivent l'évolution du chiffre d'affaires. Par contre, dans le cas de Muungano – RDC, l'évolution vers des marchés de café de « niche » résulte en partie dans des achats de production externes plus importants.

Tableau 13 - Évolution des achats des OP/PME auprès des producteurs

%	2015	2018	% croissance
ECOOKIM			
Chiffre d'affaires total (FCFA)	44 847 735 331	65 839 436 159	47%
Achats auprès des producteurs (FCFA)	27 381 152 400	41 325 452 245	51%
%	61%	63%	
ECAM			
Ventes (chiffre d'affaires) FCFA	2 299 906 998	5 301 925 205	131%
Achats de la matière première auprès des producteurs (FCFA)	2 148 690 663	5 014 236 885	133%
%	93%	95%	
MUUNGANO			
Ventes Café Vert Arabica Export (USD)	431 152	579 980	35%
Achats de la matière première auprès des producteurs (USD)	276 913	241 719	-13%
%	64%	42%	

Les petits producteurs ont également des **débouchés plus stables auprès des PME** (*voir Phyma – Kenya, Forest Fruits – Zambie, Vert Ltd - Kenya*) et/ou observe une diversification de leurs revenus (Vert Ltd). Leur accès aux intrants est aussi plus facile (Phyma – Kenya). Les évaluateurs ont toutefois reçu de la part de la FAT et des clients peu d'informations sur la manière dont la FAT aurait pu orienter les PME vers des relations plus rémunératrices et intéressantes avec les petits producteurs, notamment :

- Peu de contrats pluriannuels avec les producteurs/fournisseurs ou peu de relations structurelles
- Le prix est fixe pour la saison et est combiné avec la fourniture d'intrants P.ex. Phyma, Vert Ltd, - ce qui n'est pas forcément transparent.

On note **des effets négatifs temporaires** sur le volume acheté auprès des producteurs suite aux investissements prévisibles ou réalisés par les PME. Cet effet n'est pas un effet direct de l'AT en tant que tel, mais ces risques n'ont pas suffisamment été prises en compte dans le dossier AT ou discuté avec les clients.

- Vert Ltd, Kenya : le volume d'achat d'haricots verts diminue au moment où l'entreprise s'engage dans la construction d'une nouvelle usine pour la transformation de la mangue.

- SIATOL a connu des retards importants de paiement des producteurs à cause des difficultés de liquidités, suite aux efforts pour racheter une unité de transformation.

La quasi-totalité des clients FEFISOL et de la FAT opère dans des secteurs/avec des produits qui sont destinés à l'exportation. Les filières (vivrières et autres) orientées vers le marché local sont notamment très importantes car elles fournissent des revenus réguliers aux petits producteurs. Les effets d'un financement sur ces filières sont toutefois moins évidents car les marges commerciales sont plus petites. En plus, pour sécuriser le financement, la politique d'investissement de FEFISOL demande que des contrats tripartites soient signés avec/ou endossés par les acheteurs des OP/PME, ce qui est difficile/voire impossible sur ces marchés locaux qui sont largement informels.

4.2.3. Performance financière

La croissance de portée se reflète aussi dans la croissance bilancielle ou des emprunts qui rendent cette croissance possible.

4.2.3.1. IMF – croissance du bilan

Entre 2016 et 2018, 17 des 20 IMF ont connu une croissance de leur bilan et 12 sur 19 ont pu augmenter leurs emprunts. On note une croissance moyenne de 17% de leur actif et de 39% des emprunts obtenus par ces IMF. Pour 2/3 de ces IMF analysées, la croissance du bilan est soutenue par une augmentation d'accès aux emprunts.

Si on compare la situation d'endettement avant AT et 2 ans après AT, on constate également une augmentation dans les emprunts cumulés des 24 IMF de 3.8 millions EUR à 5.8 millions EUR, soit une croissance de 53% en 2 ans.

4.2.3.2. IMF - évolution de la performance financière

Dans les TdR des dossiers d'AT, les ratios de suivi mentionnent souvent des ratios de performance générale par rapport à l'IMF, comme le PAR, la rentabilité, etc. Le PAR est d'ailleurs un des premiers indicateurs d'une croissance non ou mal maîtrisée. Toutefois, beaucoup d'éléments influencent la performance, et il est donc probablement **trop ambitieux d'attendre qu'un dossier d'AT avec un budget restreint ait des effets déterminants sur cette performance globale**. Deuxièmement, on constate que l'AT intervient souvent dans des processus de changement ou de stimulation de croissance, qui sont des processus souvent liés à un contexte propice aux risques.

Le constat est que les IMF ont en générale évolué vers une moindre performance financière, ce qui n'est pas une conséquence logique de nos constats précédents par rapport aux avancées en termes de professionnalisation qui aurait dû réduire les risques et améliorer la performance financière. Ainsi, il est fort probable que **l'effet de l'augmentation des risques induite par un contexte de changement et de croissance –est souvent plus important que l'effet correcteur de l'AT**.

Sans AT cependant, les risques et les impacts sur la performance financière auraient probablement été plus importants. Pour appuyer les IMF qui opèrent dans des marchés difficiles souvent exclus (servir les pauvres dans des environnements très ruraux), dans un contexte qui demande une digitalisation rapide et des changements institutionnels, l'appui par un paquet d'AT semble donc indispensable.

Dans le suivi quantitatif des résultats sur base des ratios de performance générale, on note qu'un nombre important d'IMF clients n'observe pas d'évolution positive de leur performance financière. Comme démontré ci-dessous, beaucoup d'avancements en termes d'acquisition de compétences et d'outillage dans des domaines spécifiques ne se traduisent pas toujours par un effet bénéfique au niveau de la performance financière globale de l'IMF.

- Bien que la tendance dans le secteur de microfinance aille vers une augmentation de PAR³¹, on observe - entre 2016 et 2018 - que le PAR 30 moyen des IMF reste stable autour de 6 à 7%. On note

même une régression du PAR30 auprès de la majorité des IMF (18 des 24 IMF, soit 75%). Toutefois 8 des 24 IMF (1/3) enregistrent un PAR30 de plus de 10%.

- Seulement 13 des 20 IMF étudiées réalisent un profit.
- La croissance bilancielle réduit en général le niveau de capitalisation avec fonds propres avec un ratio de fonds propres dans le bilan qui s'est réduit en moyenne de 28% à 24%.

Tableau 14 – La performance de 24 IMF avant et après AT

Évolution (des IMF qui ont reçu l'AT).	Avant AT	2 Ans après AT
Profitabilité ROA	-1%	-3%
CAR (Adéquation des fonds propres)	28%	24%
PAR 30	8%	10%

Tableau 15 – Nombre d'IMF avec évolution positive pour des ratios de performance

Nombre sur 24 IMF qui connaît une évolution positive	Nombre sur 24 qui connaît une évolution positive après AT	% des cas (après AT) suivi par une évolution positive
Augmentation de profitabilité (ROA)	8/24	33%
Diminution de PAR	6/24	25%
Nombre sur 24 IMF qui présente une performance faible pour les ratios suivants		
CAR (résultat final de moins 15% avec tendance négative)	7/24	29%
Et ceux après 2ans avec PAR de plus de 10%	8/24	33%

En conclusion, l'analyse des données disponibles permet aux évaluateurs de constater qu'après 2 ans il y a peu d'effets bénéfiques sur les ratios de performance générale des IMF. En revanche, l'AT a permis de renforcer les compétences/l'outillage des IMF qui ont reçu une AT.³²

- *Pour quelques IMF, la croissance s'est traduite par des crises de performance profondes comme deçà a été le cas pour Tembeka, ASIENA et FIDES, et dans une moindre mesure pour UCMECS et SMT. Pour MUSONI, une forte expansion n'a donnée qu'une légère diminution du PAR (PAR qui est resté assez bas et acceptable).*
- *Quelques IMF comme IDGhana et MLF Malawi ont plutôt mis l'accent sur la maîtrise des risques. Elles ont réalisé une croissance plus faible, mais elles ont maintenu une meilleure santé financière. D'autre IMF comme SIPEM-Madagascar et Juhudi-Kenya ont pu combiner une forte croissance avec une bonne performance financière.*
- *PAMF (BK et CI) a aussi opté pour une extension prudente de ses services vers les PME, qui étaient aussi souvent urbaines. Cette diversification permet d'augmenter la rentabilité de l'IMF et d'optimiser l'utilisation des fonds pendant toute l'année (maîtriser la saisonnalité). Cette approche a aussi permis de maintenir une forte présence rurale et a finalement même amené une forte croissance même dans l'offre de crédit agricole.*

4.2.3.3. OP et PME croissance du bilan³³

Des informations (incomplètes) sur l'évolution du bilan sont disponibles pour seulement 11³⁴ des 18 clients OP/PME.

32 Ainsi, une durée de 2 ans est peut-être trop courte pour observer l'effet de l'AT sur l'évolution globale du client. Souvent, il y a des effets bénéfiques aux niveaux opérationnels spécifiques liés à l'intervention, mais malheureusement des indicateurs pour bien suivre cette évolution n'ont pas été tous collectés par FEFISOL (voir Chapitre 3). Ainsi, les évaluateurs se basent uniquement sur leurs propres analyses qualitatives, sur base des rapports qualitatifs des prestataires d'AT, des visites de terrain et des entretiens avec les chargés d'investissement.

33 Rappelons qu'il n'a pas été possible de faire une analyse quantitative consolidée des changements survenus sur le bilan, le compte d'exploitation et le nombre de producteurs touchés pour l'ensemble des OP et PME pour les raisons évoquées sous le chapitre 1 « Évaluabilité ». De plus, vu la diversité des interventions, il est difficile de consolider les effets très divers de ces inventions.

34 Abakundakawa, ACPCU, Africabio, Beni Ghreb, ECAM, ECOOKIM, Forest Fruits, Muungano, Phyma, Siatol et Vert Ltd

Tableau 16 – Évolution de la situation bilancielle des OP/PME

Evolution 2016 à 2018 sans changement = 100%	OP/PME ³⁵ (Nb avec tendance positif/total info disponible)	2016	2018	
Portée (petits producteurs agricoles)	+ 40% (7/9) ³⁶	34.740	48.668	ECOOKIM représente 70% de l'augmentation des membres
Chiffres d'affaires (€) Avec /sans ECOOKIM	+45% (6/6)	81.730.539	118.236.482	ECOOKIM représente 86% de CA
	+ 42% (5/5) ³⁷	12.578.034	17.864.909	ECAM représente 75% de cette augmentation (hors ECOOKIM)
Achats (€) Avec/sans ECOOKIM	+23% (6/6)	69.478.254	85.547814	ECOOKIM représente 76% de cette augmentation des achats
	+ 38% (5/5)	9.963.974	13.761.265	ECAM représente 80% de cette augmentation (hors ECOOKIM)
Actif du bilan comptable	+ 6% (6/10) ³⁸	51.945.555	54.966.372	Augmentation importante de l'actif de ACPCU et de Vert Ltd ; Les OP ECOOKIM, ECAM, SIATOL et la PME Forest Fruits ont connu une diminution de leur actif
Fonds empruntés	+ 42% (4/4) ³⁹	20.152.099	28.700.377	Augmentation importante des emprunts d'ECOOKIM (7 moi €) et de Vert Ltd (1,4 moi €)
Fonds propres	+ 48% (7/9) ⁴⁰	6.971.645	10.297.986	Augmentatio importante chez ACPCU (1,8 moi €) , chez ECOOKIM (0,7 moi €) et Vert Ltd (0,7 moi €)
Résultat net	- 33% (3/9) ⁴¹	585.831	452.495	Evolution positive de Abakundakawa, ECAM et ECOOKIM (0,2 moi €), Résultat négatif pour Beni Ghreb, Siatol et Vert Ltd.

35 Nombre de dossiers pris en compte sur nombre de dossiers dont les données sont disponibles. Ce nombre diffère beaucoup car les données disponibles sont disparates (on ne dispose pas des mêmes informations pour tous les clients)

36 Sur les 9 OP/PME dont l'information est disponible, 7 OP/PME connaissent une évolution positive. – Voir également tableau 12

37 Informations des clients suivants : ACPCU, Beni Ghreb, ECAM, Muungano et Phyma. Pas d'information sur le chiffre d'affaires d'ECOOKIM en 2018.

38 Tous sauf information d'Africabiosuivants : ACPCU, Beni Ghreb, ECAM,,Muungano, Phyma, Siatol et Vert Ltd

39 Informations seulement disponible poyur Beni Ghreb, ECOOKIM, Siatol et Vert Ltd.

40 Tous sauf Africabio et Phyma

41 Tous sauf Africabio et Phyma

4.2.3.4. OP et PME- évolution de la performance financière

Pour les OP/PME, des données sur les profits entre 2016-18 ne sont disponibles que pour 9 des 11 clients. L'analyse quantitative est par ailleurs fortement influencée par l'évolution positive d'ECOOKIM pendant la période 2016-18.

Sur ces 9 clients, on constate une réduction moyenne des bénéfices réalisés de 33%. Plus précisément, chez quelques OP/PME (ECOOKIM, Muungano, Vert Ltd), il y a eu une augmentation importante des bénéfices entre 2016 et 2018 alors que d'autres OP/PME (Beni Ghreb, Siatol et Vert Ltd) n'ont pas pu atteindre le même niveau de rentabilité qu'en 2017. De plus, plusieurs coopératives (ACPCU, ECOOKIM, Muungano) et PME (Forest Fruits et Vert Ltd) ont également pu augmenter leurs fonds propres.

L'analyse des fichiers 'Suivi Partenaires' des clients OP/PME permet d'arriver aux constats suivants :

- Poursuite après AT de l'évolution favorable des coopératives dynamiques : ECOOKIM et ECAM en Côte d'Ivoire, ACPCU - Uganda, MUUNGANO - RDC, etc. On observe notamment une augmentation de leur chiffre d'affaires et de leurs fonds propres ;
- Poursuite de l'évolution favorable des PME dynamiques : Phyma Kenya (CA et total actif), Forest Fruits (fonds propres) et Vert Ltd (avant la deuxième AT visant des nouvelles activités) ;
- Évolution moins favorable (probablement temporaire) à cause de facteurs exogènes ou lors du lancement de nouvelles activités/ investissements en vue de la diversification : Vert Ltd et Forest Fruits (résultats négatifs en 2018 alors qu'ils ont enregistré des bénéfices en 2016)

Notons que les OP/PME sont très dépendantes et vulnérables aux facteurs exogènes qu'ils ne maîtrisent pas comme la fluctuation des prix, les conditions climatiques, la concurrence sur les marchés internationaux, etc..

4.3. EFFETS TRANSVERSAUX

Cette partie du texte couvre l'autonomisation économique des femmes et la problématique « environnement » avant d'aborder les efforts faits par la FAT en matière de performance sociale des IMF.

Les thématiques 'genre' et 'environnement' ne faisaient pas partie de la stratégie initiale de la FAT mais, compte tenu des enjeux qu'elles représentent, à la fois en microfinance et dans le monde agricole, elles ont été intégrées sous l'impulsion des bailleurs et des partenaires de la Facilité ~~afin de conférer à cette étude une dimension analytique supplémentaire.~~

4.3.1. Autonomisation économique des femmes

Parmi les dossiers de la FAT, aucun dossier ne couvre explicitement la participation économique et financière des femmes bien que les équipes de FEFISOL/FAT et de SIDI affichent une forte présence féminine et que certaines PME dirigées par des femmes aient bénéficié de la FAT (Vert –Kenya, Phyma-Kenya).

IMF : les IMF servent une proportion stable de femmes, qui représentent autour de 60% de leurs emprunteurs (soit environ 390.000 emprunteuses). Aussi en moyenne, 38 % des employés (proportion aussi stable) des IMF sont des femmes. Cette forte présence de femmes dans la microfinance n'entraîne toutefois pas automatiquement une amélioration de la condition des femmes, ou l'évolution des relations de pouvoir entre hommes et femmes⁴².

OP/PME : L'amélioration du suivi des producteurs et la certification a certes un effet sur le bien être des ménages concernés, mais il n'y a pas d'information sur l'effet de ces améliorations sur l'autonomie économique des femmes.

- *p.ex. des paiements hebdomadaires des haricots verts par Phyma-Kenya qui permet aux femmes d'avoir plus facilement accès à des revenus pour les dépenses du ménage.*

42 Voir plusieurs recherches dans ce sens.

- *Les coopératives de café Abakundakawa – Rwanda et Muungano - RDC ont créé et appuyé des groupements de femmes pour pouvoir vendre un café « femme » ce qui représente une niche importante dans le commerce équitable, bien que ces réalisations n'aient pas été initiées par des démarches de FEFISOL.*

4.3.2. Effets environnementaux

Seuls trois dossiers sur la certification biologique visent explicitement des effets environnementaux : KPD - Tanzanie, Ten Senses - Tanzanie et Africabio- Cameroun⁴³.

Pour FEFISOL II, il est prévu d'accorder plus d'attention à la promotion de l'agro-écologie, mais il n'est pas garanti que la FAT ait des avantages comparatifs dans ce domaine par rapport à d'autres intervenants. Par contre, l'appui au développement de produits 'financiers verts' ou sensibles à l'environnement pourrait être un axe de développement intéressant pour les clients IMF. De plus, l'analyse des performances écologiques des clients pourrait être prise en compte ou stimulée dans les interventions de la FAT. Il s'agit par exemple de financer des audits pour identifier - et/ou réaliser - des économies d'énergie, d'eau, d'efficacité des transports, etc. Par ailleurs, la thématique de l'adaptation au/ et de la mitigation des effets du changement climatique s'annonce comme un thème à intégrer dans l'avenir.

4.3.3. Gestion de la performance sociale

FEFISOL a fait des efforts pour appliquer les bonnes pratiques de gestion de performance sociale à son propre niveau et pour les promouvoir auprès de ces clients. En 2013, Cerise a réalisé un audit social de FEFISOL, y compris de sa facilité d'AT.

On constate que la FAT a mis en application les principales recommandations de cet audit :

1. Pour ne pas rater d'opportunités, la procédure doit être rapide : Les évaluateurs ont pu constater que le traitement des demandes d'AT avait été simplifié et que les délais de traitement étaient plus courts
2. Porter une attention au focus social dans le ciblage du fonds. Le chapitre 2 montre clairement que FEFISOL maintient une orientation assez sociale, mais inclut aussi quelques partenaires plus solides et moins sociaux, qui permettent d'équilibrer son risque :

- *Par exemple, le cas d'ACEP qui est intégré à cause de la performance globale de son portefeuille sans forte liaison avec les objectifs sociaux/ruraux de FEFISOL.*

Quelques IMF (5 des 90 financés par FEFISOL) ont pu renforcer leur capacité à construire des réserves importantes après réalisation d'un profit élevé, et en appliquant un taux d'intérêt très élevé. Dans le cas d'une de ces IMF, FEFISOL a stimulé le dialogue et un processus de réflexion sur la gestion de la performance sociale, qui n'a néanmoins pas abouti. Effectivement, sans volonté de la part du partenaire, il est difficile de mettre en place de tels projets. Heureusement, il ne s'agit que d'une minorité de clients. D'autres en revanche ont voulu maintenir ce focus social. Pour éviter la « mission-drift », ces clients ont plafonné le montant des crédits PME (P.ex. maximum 10% chez ECLOF) ou ont fixé un seuil minimal pour le ciblage rural /agricole (P.ex. minimum 70% chez PAMF BK).

43 KPD et Ten Senses sont sorties de portefeuille de FEFISOL.

3. Monter des dossiers d'AT sur la Gestion de la Performance Sociale (GPS) : La FAT contient 9 dossiers d'AT sur ce thème parmi les 56 projets d'AT menés auprès des IMF.

➤ *Musoni – Kenya : La participation de la responsable « Innovation » à un séminaire sur la performance sociale (2017) et la visite d'une équipe Musoni à une IMF partenaire d'Alterfin au Cambodge ont facilité la mise en place d'un comité de Gestion de la Performance Sociale et le recrutement d'un directeur pour ce domaine. Un cadre « Performance Sociale » est en cours d'élaboration et Musoni est en train d'évaluer son impact social.*

Beaucoup d'autres dossiers étaient orientés sur la diversification des produits (aspect de la GPS) et sur la relation client ou avaient des réflexions GPS intégrées dans le dossier, comme par exemple dans les processus stratégiques d'ASIENA, PAIDEK, etc.

4. La recommandation d'utiliser l'AT pour diversifier l'offre des produits et services est bien pris en compte :

➤ Produit PME à PAMF, épargnes à PAIDEK et SMT, des études de marché pour Hofokam et UCMECS, etc.

Les rapports annuels de FEFISOL se focalisent sur la performance sociale. Effectivement, les indicateurs de performance sociale sont bien intégrés dans les critères d'éligibilité, dans les analyses préalables (due diligence et autres) et dans les formats d'indicateurs de suivi, bien qu'ils ne soient pas remplis pour tous les clients. Chaque année, un rapport social et environnemental de FEFISOL est publié.

4.4. LES ÉCHANGES ET L'AT MULTI-CLIENTS

Les évaluateurs constatent que la grande majorité des AT de FEFISOL sont adaptées aux besoins spécifiques du demandeur, avec une forte implication dans l'identification du prestataire. Ainsi, cela renforce l'appropriation du processus par le demandeur. Par conséquent, l'AT est individualisée et fortement appréciée comme telle.

FEFISOL a également monté quelques projets pour plusieurs bénéficiaires à la fois, appelé « PROJETS MULTI » :

- Le premier cas est la promotion de la gestion de la performance sociale (GPS) pendant la SAM (Semaine Africaine de la Microfinance)⁴⁴. L'approche consistait d'abord à inviter les clients de FEFISOL à exprimer leur intérêt et leur besoin exact pour un appui GPS. Les partenaires ont approfondi leurs besoins dans des sous-groupes (ou individuels) et ont reçu des références documentaires et des outils. 9 partenaires ont finalement participé à ces sessions d'appui.

Du point de vue « échange entre pairs », l'expérience d'échange sur la GPS pendant la SAM a été mitigée. Il y a eu par exemple un très bon échange entre CCOM et SIPEM, tandis que l'entente ou l'ouverture d'échange entre ALKARAMA et AMSSF a été moins bonne, probablement dû au fait que ce sont des concurrents directs dans un même pays.

- Un autre cas de figure a été l'appui à des réseaux/groupes où l'AT peut indirectement bénéficier aux autres filiales d'un même groupe
 - *Le réseau PAMF, qui opère dans plusieurs pays, a identifié un besoin commun sur le développement des produits PME. Les mêmes consultants ont ainsi mis en œuvre l'implantation d'un produit PME dans plusieurs pays, avec une méthodologie de diagnostic qui a pu être appliquée dans plusieurs pays et qui a facilité l'apprentissage entre les IMF concernées. L'approche individualisée était basée sur les priorités du réseau PAMF.*
 - *Pour MicroLoan Foundation, un réseau dont le siège est basé au Royaume Uni, le projet d'AT pour leur filiale au Malawi a profité aussi aux activités de leur filiale en Zambie.*
- FEFISOL a aussi tenté de mettre en place un « flying consultant » qui puisse répondre aux besoins d'AT en comptabilité de plusieurs OP en Afrique de l'Ouest. Finalement ce modèle n'a jamais été « utilisé » car les OP préféreraient avoir leur mot à dire dans le choix du consultant. Il paraît effectivement important de maintenir l'implication des clients dans l'identification des prestataires et l'orientation des AT, **car n'importe quel gain d'efficience par un 'flying consultant' ne peut remplacer une forte appropriation du processus à travers l'implication du client.**
- D'autres formes d'échanges sont très valorisées car elles répondent aux besoins prioritaires et permettent de capter l'expérience d'un autre client déjà plus avancé dans ce processus.
 - *P.ex. la visite de Musoni à AMK (Cambodge) financé par la FAT était vraiment révélatrice.*
 - *Le consultant d'IFRI qui accompagnait à la fois SIPEM (Madagascar) et AMSSF (Maroc) dans la gestion de risques dans la croissance, a accompagné une visite d'AMSSF à SIPEM.*
 - *Lors de participations à des formations internationales (p.ex. le middle management d'ACEP qui participait à la formation Boulder ou Musoni qui participait dans la conférence SPTF), l'échange entre pairs est toujours cité comme un des aspects les plus intéressants.*

⁴⁴ Grande conférence organisée tous les deux ans autour de la microfinance en Afrique

4.5. FACTEURS AYANT CONTRIBUANT À L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF

Les échanges avec les clients et avec les chargés d'investissement/équipe FAT ainsi que l'étude des dossiers ont enfin permis d'identifier les facteurs qui favorisent ou freinent l'efficacité des interventions de la FAT.

Tableau 17 - Facteurs ayant freiné ou contribué à l'efficacité des interventions de la FAT

Éléments ayant contribué au succès	Éléments ayant freiné la réussite
GÉNÉRAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Bon dialogue entre le client et FAT sur l'analyse du besoin et le type d'expertise à rechercher • Respect de l'autonomie du client • Identification et sélection d'un prestataire de service local compétent • Forte appropriation du processus / transformation par la direction (définition des besoins, sélection des consultants...), avec plus d'auto-implication, même au-delà de l'AT financée par la FAT. • Intervention étalée dans le temps (différentes phases) afin de permettre aux clients de bien intégrer les nouveaux systèmes dans leur organisation • Le fait qu'une tierce partie finance l'AT semble offrir des garanties supplémentaires pour un engagement fort du prestataire de service local, qui peut offrir un travail de qualité (p.ex. ECLOF) • La mobilisation d'une expertise locale (à l'inverse d'une compétence internationale) permet un suivi plus facile et moins onéreux de l'ensemble du processus de changement et/ou de transformation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité d'absorption des équipes des clients • Au cours de l'intervention, on constate la faible capacité du client d'accompagner la mise en œuvre de l'AT – et donc une nécessité de la FAT de s'impliquer plus dans le processus et dans le travail du consultant • Départ du personnel du client • Décision stratégique par le client suite à un changement des priorités p.ex. abandon de la certification. • AT qui vise à répondre à un problème spécifique qui est en fait le résultat d'un problème/faiblesse fondamentale

4.6. CONCLUSIONS SUR L'EFFICACITÉ DE LA FAT

La FAT est mise en œuvre de façon efficiente et cela est observable par le fait que :

- FEFISOL gère les dossiers de façon rapide, flexible et efficiente.
- FEFISOL dispose des ressources humaines compétentes. Le dialogue critique est apprécié car il est considéré comme étant très riche et rassurant pour les clients.
- FEFISOL oriente les ressources sur un grand nombre de petits dossiers d'AT, de courte durée qui répondent à un besoin spécifique selon une bonne priorisation.
- Une contribution de 15% est acceptable par le client.
- Les thèmes sont adaptés de façon flexible selon les besoins.
- Le processus d'AT est suivi par un bon système d'information.
- Les clients sont impliqués dans le choix du bon consultant, et s'approprient les changements introduits.

Il faudrait certainement maintenir cette approche sur mesure avec une forte implication des clients.

Mais :

- Le suivi des résultats n'est pas assez systématique après la clôture du dossier d'AT (*voir « due diligence »*).
- Certains (petits) projets d'AT engendrent plus de frais d'administration pour la FAT.

Les prestataires de la FAT ont réalisé la quasi-totalité des livrables exigés dans les TDR. De plus, les clients témoignent de la qualité de ces interventions.

Au niveau des institutions bénéficiaires, l'outcome direct de la FAT **contribue à la professionnalisation des clients sur différents plans** (en fonction du thème de l'AT).

Pour les IMF on note les effets directs suivants :

- Informatisation et préparation à la digitalisation
- Progrès importants dans les processus de transition et adaptation des structures aux nouvelles réglementations
- Renforcement des compétences des équipes de direction
- Amélioration de la performance sociale

Pour les OP/PME on constate :

- Amélioration de la comptabilité et de la gestion financière
- Formation du personnel et des producteurs en vue d'améliorer la qualité de la production
- Nouvelles opportunités de marché et investissements analysés à travers des études de faisabilité et des études de pré-certification.

Ces interventions ont eu **un effet déclencheur ou accélérateur sur un processus plus large de transformation ou d'évolution stratégique des clients.**

La FAT a également contribué, en partie, à ce que les IMF atteignent environ 110.000 à 200.000 emprunteurs de plus et que les OP/PME collaborent avec 14.000 petits producteurs de plus.

Les effets bilanciaux (2016-18) suivants ont été notés :

Pour les IMF

- Croissance du bilan (17/20 IMF) - Croissance moyenne de 17% de leur actif
- Augmentation des emprunts (12/19) - croissance moyenne de 39%
- 13/20 IMF sont rentables ;
- 18/24 ont plus d'impayés (augmentation du PAR) après AT

Pour les OP/PME (malgré une disponibilité limitée d'informations) :

- Croissance du bilan (6/11)
- Croissance des emprunts (4/11)
- Croissance des fonds propres (7/9)

5. COMPLÉMENTARITÉ ENTRE L'ASSISTANCE TECHNIQUE ET LE FINANCEMENT

Ce chapitre analyse la valeur ajoutée de l'AT par rapport au financement de FEFISOL. Nous en venons à la **conclusion qu'internaliser la fonction d'AT permet d'arriver à des résultats plus probants que si une organisation externe était responsable de l'AT**. Celle-ci est devenue indispensable si FEFISOL veut continuer à atteindre le type de clients qu'elle atteint actuellement.

5.1. QUELQUES REMARQUES PRÉALABLES

Ce chapitre tente de fournir des réponses à la question d'évaluation 2.1: « En quoi est-ce que l'AT est complémentaire des services financiers proposés par FEFISOL ? ». Il analyse la synergie entre l'offre de financement (lignes de crédit ou participation au capital) et une offre d'assistance technique notamment:

- Avantages opérationnels : meilleures relations et plus d'efficacité dans l'offre même. (Voir sous-chapitre 5.2.)
- Avantages commerciaux pour être plus concurrentiel : attraction de meilleurs clients ou fidélisation des bons clients. (Voir sous-chapitre 5.3.)
- Avantages – ou non – par rapport à la gestion des risques : amélioration de la capacité à comprendre et réagir à des risques d'impayés dans le portefeuille. (Voir sous-chapitre 5.4.)

Les évaluateurs ont constaté **deux types de motivation pour demander/accorder une AT** et ont identifié les caractéristiques de ces deux motivations de la manière suivante :

- **La « carotte » : Assurer la durabilité de la relation avec les 'bons' clients** : Dans le cadre d'une concurrence accrue entre les investisseurs sociaux (MIV), le fait d'offrir un appui sous forme d'une AT est un argument commercial important pour fidéliser les clients existants. Ce genre d'AT est fortement orienté par le client qui ressent un besoin ou voit une opportunité souvent stratégique. Cette assistance couvre ainsi des thèmes très divers (certification, traçabilité, soutien légal, amélioration comptabilité, suivi des clients/producteurs, ...).
- **Le « bâton » : Renforcer la gestion /crédibilité des clients 'faibles'** : Ce type d'AT est proposé/suggéré par le chargé d'investissement et vise soit à améliorer la qualité des données comptables/financières et mettre en place une meilleure gestion et transparence interne, soit à adresser des défis dans la qualité du portefeuille. Les domaines d'intervention se concentrent autour des thématiques 'Finance & Management' ou 'Système d'information de gestion SIG'.

Notre analyse confirmera le constat issu d'autres volets d'AT, notamment de l'IFC :

- ❖ *“Advisory work with individual firms can be more effective when an investment relationship strengthens client commitment to implement the advice and provides resources to enable the advice to be implemented at scale.” & “IFC has more purposefully aligned its Advisory and Investment services in recent years.”⁴⁵*

5.2. LES AVANTAGES OPÉRATIONNELS ET RELATIONNELS

Pendant les entretiens, beaucoup d'avantages opérationnels sont mentionnés par rapport à la combinaison des services de financement avec l'AT :

- Travailler ensemble sur plusieurs chantiers amène une meilleure compréhension mutuelle.
- Pour les chargés d'investissement, s'impliquer dans l'orientation et le suivi de l'AT est ressenti comme un enrichissement de leur travail et apporte une motivation

45 Source: Achieving impact through technical assistance, Halah Al-Jubeir, Gilles Galludec and Peer Stein, International Finance Corporation dans Private Sector & Development, Proparco, No 11, July 2011, p 8

- Il y a un gain de temps car les informations nécessaires pour les dossiers AT sont largement les mêmes que pour les accords de financement. Les « due diligences » d'un financement servent aussi comme base d'information pour des demandes d'AT et les rapports d'AT peuvent influencer les décisions d'investissement. Pendant les suivis sur le terrain, les chargés d'investissement accordent aussi une attention au suivi des processus d'AT, qui aurait été trop cher s'il était effectué de manière isolée.
- Bien qu'un dossier d'AT ait souvent une durée limitée, l'évolution globale du client est bien suivie pendant la relation financière qui est d'habitude étalée sur plusieurs années.
- Les analyses du comité d'investissement peuvent générer des propositions et priorités pour l'AT. Dans certains cas, le comité d'investissement conditionne un investissement à une meilleure transparence et fiabilité des données
 - *P.ex. des audits demandés dans le cas d'UCMECS-Togo, UIMCEC et SFC- Ghana ou pour obtenir un meilleur suivi financier auprès de KOPAKAMA - Rwanda, SOPACDI- RDC.*

Le droit d'initiative ou la décision finale d'une demande d'AT demeure toutefois au niveau du client.

- L'AT a permis d'obtenir plus vite une clarté sur des aspects clés, ce qui a parfois mené au non-renouvellement de contrats de financement avant que les difficultés de remboursement ne surgissent.
 - *P.ex. dans les dossiers de CETZAM, SOPACDI- RDC, ASIENA. Grâce à l'AT, FEFISOL a pu constater des faiblesses profondes au niveau de la gouvernance.*
- Dans le cas d'une participation de FEFISOL au capital du client, une présence dans le conseil d'administration peut faciliter l'appropriation des activités d'AT au niveau de la direction et des organes de gouvernance, et peut aider à bien orienter l'AT aux bonnes priorités du client.
 - *P.ex. participation d'une chargée d'investissement dans le Conseil d'administration de Musoni - Kenya.*

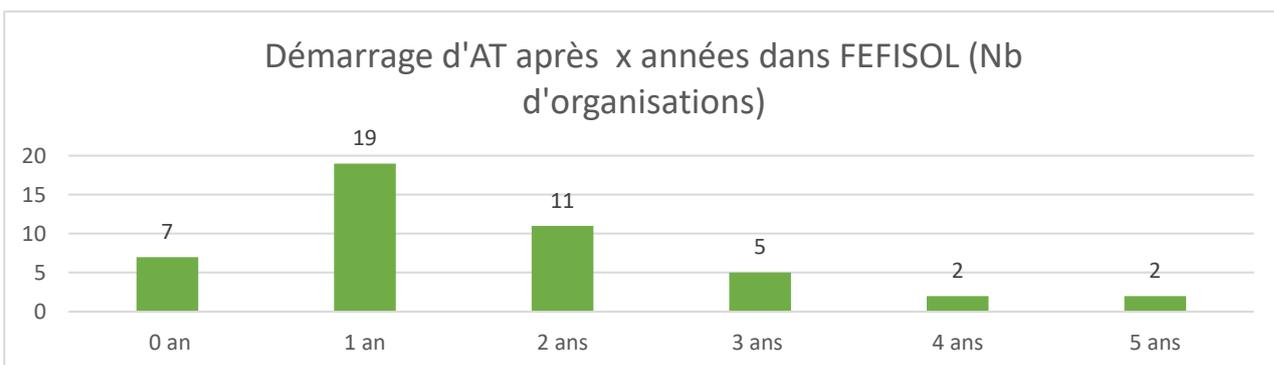
Ainsi, on constate qu' **il y a beaucoup de synergies intéressantes entre les activités financières de FEFISOL et l'offre d'assistance technique. La FAT tire un profit considérable des contributions des chargés d'investissements pour l'identification des besoins et le suivi des dossiers d'AT.**

5.3. FIDÉLISATION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

5.3.1. Fidélisation

Les clients du fonds FEFISOL sont éligibles à l'AT au moment où ils reçoivent un financement. Le schéma ci-dessous montre que 30 des 44 clients bénéficiant d'une AT l'ont reçue une année ou deux après le premier financement de FEFISOL.

Fig.8 – Démarrage de la première AT après x années de financement par FEFISOL (en nombre de clients)



Source : SIG FEFISOL - SUIVI_BUD_TAFEFISOL

Plusieurs clients ont souligné le fait que FEFISOL était leur premier partenaire financier externe, ce qui a créé une relation privilégiée et une attitude favorable envers la poursuite du financement par FEFISOL.

L'AT a probablement aussi contribué au renouvellement des contrats de financement (p.ex. ACEP, Vert Ltd et Phyma au Kenya, UIMCEC au Sénégal) et a renforcé la loyauté des clients grâce au renforcement des relations interpersonnelles.

5.3.2. Avantage concurrentiel

Le monde de la microfinance a évolué vers une plus forte concurrence entre les différents fonds d'investissement (MIV- Microfinance Investment Vehicle), et les PME ont aujourd'hui plus d'opportunités de financement car plusieurs fonds d'investissement sociaux ou de « Impact investors » ont récemment vu le jour, bien que les investissements dans le secteur agricole ne reçoivent pas toujours suffisamment d'attention.

L'AT permet à FEFISOL d'intégrer dans son portefeuille quelques grandes IMF/OP/PME plus performantes, ce qui contribue à stabiliser /améliorer la performance globale de son portefeuille et à mieux maîtriser les risques. L'AT peut aussi convaincre ses clients existants de demander un nouveau financement de FEFISOL (retour sur le taux d'intérêt payé sur l'emprunt). (voir 6.3 Analyse de l'additionalité).

Toutefois, il y a peu d'indications que l'AT contribue à l'attraction de nouveaux clients (Question d'évaluation 2.2). Ceci est logique puisqu'en général, les chargés d'investissement ne mentionnent l'AT que lorsque la confiance s'est établie avec le nouveau client (premier financement remboursé). Selon les témoignages obtenus pendant les visites de terrain, le début du partenariat avec FEFISOL est influencé par les caractéristiques intéressantes de l'offre financière, tel qu'un taux d'intérêt attractif, un financement en monnaie locale, une disponibilité de financer le client avant que d'autres financeurs prennent le risque d'investir, des demandes de garanties réalisables (sans collatéral physique – sur base des contrats de vente, ...), un traitement rapide de la demande de financement, etc. Souvent, les clients ne découvrent l'existence de l'AT que plus tard.

5.3.3. Montant de l'AT versus montant du financement

Les clients qui ont obtenu une AT ont en général bénéficié d'investissements plus importants du fonds FEFISOL, surtout dans le cas des OP/PME (voir tableau 17). Concernant les clients avec des déboursements de moins de 500.000 €, il y a eu proportionnellement un nombre moins important de clients qui ont obtenu une AT par rapport aux clients qui ont eu des déboursements supérieurs à 500 000 € (voir tableau 18). Enfin, sur les 45 clients, 7 ont reçu une AT pour une valeur de plus de 10% du montant de leur financement FEFISOL⁴⁶.

Tableau 18 - Le montant d'emprunt moyen par client, sans et avec AT

Total des financements en € de FEFISOL (Moyen par client)	Sans AT	Avec AT	TOTAL(tous les clients)
Montant moyen investi par IMF	650 162 €	842 897€	762 894€
Montant moyen investi par OP/PME	399 738€	1 223 662€	940 438€

Tableau 19 – Corrélation entre la taille du crédit et l'AT

Niveau de déboursement	Nombre de clients avec AT sur total des clients financés.	% des clients avec AT
Entre 0 et 500 000 €	22/42	52%
Entre 500 et 1000 000 €	18/25	72%
Plus d'un million €	12/187/7	66%

5.3.4. L'analyse des sorties (drop-outs)

L'analyse du portefeuille FEFISOL permet de constater le nombre de sorties. Annuellement le taux de sorties est en moyenne de 10% (donc rétention moyenne de 90%), ce qui est généralement considéré

46 GROUPE WAKA, SIATOL, Ten Senses, CETZAM, AMSSF, MLF et SIPEM

comme un taux de bonne performance. La décision de ne pas continuer un partenariat vient dans la majorité des cas de FEFISOL.

Le tableau ci-dessous montre sur l'axe vertical l'année d'entrée des clients dans le portefeuille du fonds FEFISOL, et sur l'axe horizontal le nombre d'années qu'ils restent dans le portefeuille FEFISOL. Même, si annuellement il n'y a que 10% de sorties, en cumulant les nombres on constate que parmi les 66 clients financés par le fonds FEFISOL de 2011 à 2015, la moitié ne fait plus partie du portefeuille de FEFISOL en mai 2019. Rappelons qu'à partir de 2016, FEFISOL a décidé de ne plus financer des nouveaux clients avec un profil de risque élevé⁴⁷.

Tableau 20 - Rétention et sorties selon le moment d'entrée en relation avec FEFISOL

SORTIE APRÈS COMBIEN D'ANNÉES											
Année	Nb d'entrées	1	2	3	4	5	6	7		Sorties	Taux de rétention
2011	6	0	0	0	1	0	2	0		3	50%
2012	15	1	0	5	1	1	1	0%		9	40%
2013	13	1	2	3	1	1	14%			8	38%
2014	23	5	2	3	0	6%				10	57%
2015	9	2	1	0	9%					3	67%
TOTAL	66									33	50%
2016	8	0	1	9%						1	88%
2017	10	0	4%							0	100%
2018	6	6%								0	100%
TOTAL	90									34	38%

On distingue différentes raisons pour ces sorties de portefeuille :

Tableau 21 - Raisons et taux de sorties pour les OP/PME et IMF avec ou sans AT

	OP /PME		IMF		TOTAL
	avec AT	sans AT	avec AT	sans AT	
Fraude ou détournement de l'objet de crédit	2	4	-	1	7
Mauvaise performance financière/ arrêt de l'activité.	2	4	8	2	16
Partenaire d'ETIMOS ⁴⁸			1	1	2
Changement stratégique d'un partenaire (relation détériorée, pas assez de réactivité, ...)			1	2	4
Nouvel investisseur, sans besoin de continuation de FEFISOL.	2	3	-	1	6
TOTAL	6/13	11/12	10/26	7/16	34
Taux de sorties	46%	91%	36%	47%	50%

Source: Chargés des Investissements de FEFISOL

L'analyse des deux tableaux permet donc de constater que :

- Parmi les clients de FEFISOL de 2012 à 2015, 33 sur 66 sont sortis du portefeuille FEFISOL soit un taux de rétention de 50%.
- Le % de sorties est plus élevé parmi ceux qui n'ont pas reçu d'AT. cette différence est encore plus marquée pour les OP/PME: 91% des OP/PME sans AT sont sorties du portefeuille de FEFISOL comparé à 46% des OP/PME avec AT.

L'AT a donc un effet clair pour freiner la sortie des clients. Pour pouvoir cibler les profils vulnérables

47 Depuis 2016, seulement 1 cas a été abandonné

48 Au moment où ETIMOS, co-fondateur de FEFISOL, a décidé de quitter le FEFISOL, quelques clients d'ETIMOS n'ont plus été financés par FEFISOL.

(risqués), l'accompagnement à travers une AT apparaît donc comme un complément indispensable.

- La sortie d'un client est le résultat d'une décision de FEFISOL, notamment suite à une mauvaise performance ou une situation de fraude.
 - *Situations d'endettement : SGTf- Burkina Faso, MZCPCU – Malawi⁴⁹ et KPD- Tanzanie .*
 - *Fraude, malversations ou coopératives fictives : ADOK TIMO, SOPACDI, BIO4EVER, MARLINE, CAYWANDA, BKCU.*
- Dans 6 des 34 cas, le client a pu faire appel à un nouvel investisseur (souvent suite à une amélioration de sa situation financière et de son positionnement sur le marché) et il n'a plus besoin de financement de FEFISOL.
 - *Dans 2 cas (SFC - Ghana, ICAM), les (nouveaux) actionnaires ont renforcé leur capital , sans emprunts supplémentaires.*

5.4. AT COMME INSTRUMENT DE GESTION DES RISQUES DU PORTEFEUILLE

Puisque dans les activités financières, la gestion des risques de non-remboursement est au cœur du métier des IMF (mais également des OP/PME), il est intéressant de vérifier si l'AT a eu des effets sur la gestion de ces risques, soit de façon proactive afin d'« éviter des difficultés de remboursement » soit de façon réactive pour favoriser une sortie de crise. Néanmoins, la relation avec la gestion des risques est assez compliquée. Si on met ensemble les différents éléments du puzzle énumérés dans les chapitres précédents, nous faisons les constats suivants :

- Le contexte économique et financière actuel génère plus de risques qu'avant. Les avancées technologiques demandent plus d'investissements au préalable. Il y a notamment une nécessité de suivre les évolutions rapides et les opportunités (mais aussi risques) offertes par la digitalisation. En plus, les réglementations et des certifications sont de plus en plus restrictives alors que les changements institutionnels deviennent de plus en plus récurrents.
- Par ailleurs, le réchauffement climatique rend l'agriculture de moins en moins prévisible ce qui entraîne une augmentation du niveau de risque des crédits en milieu rural .
- FEFISOL a l'ambition de s'orienter dans un marché risqué, encore vulnérable mais avec un fort potentiel de rentabilité, en servant des zones rurales et voulant influencer positivement la vie des personnes défavorisées. FEFISOL veut avant tout être un investisseur d'impact !
- L'AT s'oriente vers des structures plus petites et plus vulnérables au sein du portefeuille global de FEFISOL (voir tableau 5 IMF Tier 2 et 3), mais les clients avec un dossier d'AT sortent moins vite du portefeuille FEFISOL (voir tableau 20).
- L'AT n'a pas fortement amélioré les indicateurs de performance financière. Seul 25 % des IMF connaissent une diminution de leur portefeuille à risques après l'AT (voir tableau 15)

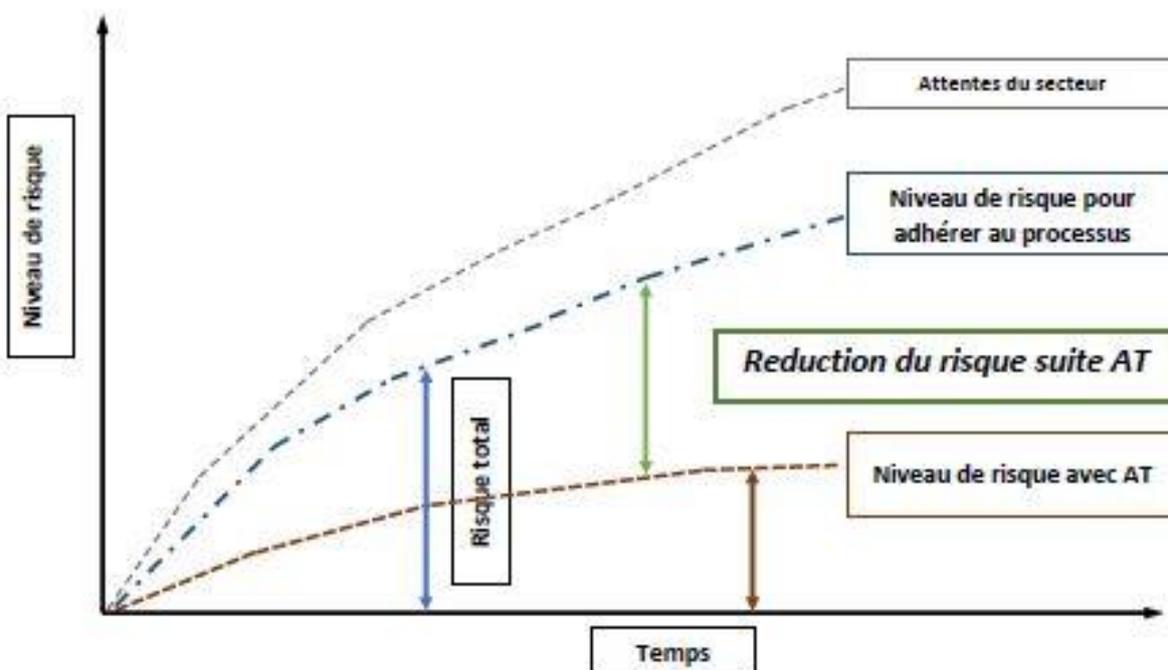
Nous pouvons ainsi conclure que FEFISOL s'engage dans un grand défi pour assister des clients prometteurs, mais qui sont encore vulnérables dans un environnement truffé de risques. D'un autre côté, il y a également des limites. Si une organisation a trop peu de résilience face aux risques, la probabilité d'en faire un succès est réduite. FEFISOL a fait déjà ce constat puisque depuis 2016 car le fonds n'a plus accepté l'entrée de nouveaux clients avec un niveau de risque élevé. L'analyse qui suit démontre que FEFISOL a pris une bonne décision relativement à cette question du risque.

Puisque FEFISOL ne dispose pas de garanties ou d'autres sécurités pour couvrir les pertes de ses investissements, le fonds a opté pour une approche qui vise à maîtriser les risques, à améliorer sa capacité d'évaluer les risques et à appuyer les clients à mieux maîtriser leurs risques par l'AT.

Le schéma suivant illustre que **le risque, inhérent au lancement de tout (nouveaux) processus stratégique, est diminué en partie par une intervention d'AT de bonne qualité.**

49 Notez que SGTf, MZCPCU n'ont pas reçu de l'AT.

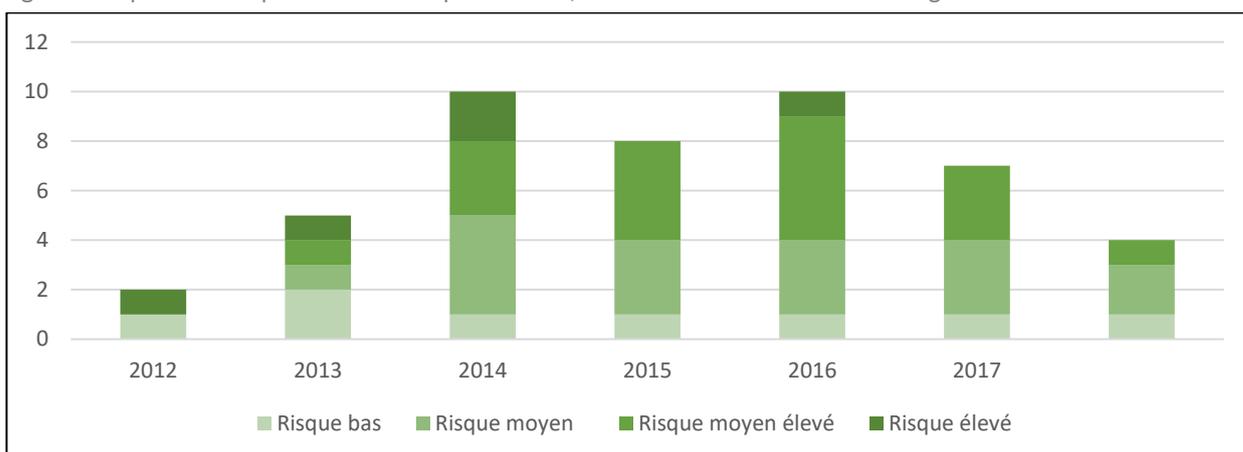
Fig. 9 – Évolution du risque lié à des processus stratégiques (sans ou avec AT)



5.4.1. Le risque au moment de l'entrée au portefeuille

Un instrument principal pour éviter des risques est d'écarter les clients les plus risqués sur base d'analyses préalables. Chaque « due diligence » définit un degré de risque, classifié par FEFISOL en 4 catégories : Risque élevé, risque moyennement élevé, risque moyennement bas, risque bas.

Fig. 10 – Le profil de risque à l'entrée au portefeuille, au cours de l'année de démarrage de l'AT



Au début de FEFISOL, l'hypothèse a été émise que l'AT pourrait réduire les risques et permettre aux clients plus risqués de bénéficier d'un financement FEFISOL. Ainsi, on observe que les clients à risque élevé ou moyennement élevé ont reçu (légèrement) plus d'AT que ceux avec un niveau de risque moyen ou bas. Toutefois, beaucoup de clients classifiés « à faible risque » ont fait face aux difficultés par après, comme par exemple Tembeka, FIDES, PAMF MADA, ASIENA et Beni Ghreb. Le niveau de risque est donc difficilement prévisible et des événements inattendus (externes ou internes) peuvent facilement changer le profil de risque d'un client.

Tableau 22- Le pourcentage de clients qui reçoivent une AT par catégorie de risque à l'entrée

	Nb de clients par niveau de risque	Clients qui ont reçu l'AT	% ayant reçu l'AT
Risque élevé	10	5	50%
Risque moyennement-élevé	28	17	61%
Risque moyen	34	16	47%
Risque faible	18	8	44%

5.4.2. Évolution du niveau de risque

FEFISOL a perfectionné son modèle pour classer les clients selon leur niveau de risque et le fonds fait régulièrement une réévaluation du niveau de risque. Il est donc intéressant de suivre comment le risque attribué par FEFISOL a évolué après AT.

Tableau 23 - Évolution du profil de risque entre les « due diligence » (entre premier « due diligence » et dernière classification de risque)

	Sans AT	Avec AT	TOTAL
Profil avec réduction du risque (moins de risques)	4 (9%)	7 (16%)	11
Profil sans changement du profil de risque ⁵⁰	29(63%)	22 (50%)	51
Profil avec augmentation du risque (plus risqué).	13(28%)	15(34%)	28
TOTAL	46	44	90

Le tableau 23 nous conduit aux observations suivantes :

- Des clients qui ayant reçu une AT ont été plus souvent reclassés, probablement dû au fait que de plus amples informations sur leur profil de risque sont disponibles.
- Seul 4 clients sans AT ont amélioré leur profil de risque.
- L'analyse des dossiers des 7 clients qui ont pu améliorer leur profil (voir tableau 24) montre que dans 5 des 7 cas, les projets d'AT ont contribué à une meilleure transparence et confiance dans les données comptables.

Tableau 24 - Clients ayant connu une réduction du risque après AT

Nom	OP/IMF	Budget AT	Type d'AT
MUSONI (Kenya)	IMF3	45 333 €	Performance Sociale / amélioration des relations avec les clients
ACEP (Burkina Faso)	IMF2	18 300 €	Renforcement des gestionnaires (Boulder, e.a.)
PHYMA (Kenya)	PME	3 075 €	Migration de la comptabilité
Motherland farmers (Rwanda)	OP	19 160 €	Suivi financier/ comptable et qualité du reporting.
Forest Fruits (Zambie)	PME	56 023 €	Améliorer la qualité de transformation
ACPCU (Uganda)	OP	14 959 €	Visite d'échange et formation du personnel
SOPACDI (RDC)	OP	28 720 €	Renforcement du personnel sur la qualité de café + renforcement en gestion et comptabilité.

- De l'autre côté du spectre, sur les 15 clients dont le profil de risque s'est détérioré après avoir bénéficié d'une AT, 2 cas ont été abandonnés immédiatement par le fonds FEFISOL et 2 sont restés dans le portefeuille du fonds mais ils ont bénéficié d'une nouvelle AT. Pour les 11 autres cas, FEFISOL a mis en place une AT, ce qui n'a pas empêché une sortie du portefeuille de FEFISOL de 6 clients après avoir reçu une AT supplémentaire.

⁵⁰ Limitation d'ajustement de risque (mise à jour) pour les cas de sorti : un nouveau niveau de risque n'est que déterminé par un nouveau due diligence et donc par demande de financement. Par exemple, Motherland Farmers & SOPACDI sont probablement devenu plus risqué, mais ce n'a pas été enregistré en l'absence d'une nouvelle demande de financement.

Si on suit la trajectoire des clients qui, à l'entrée, étaient classés comme « à risque élevé » ou « à risque moyennement élevé » (voir tableau 22) , on constate :

- Sur les 10 clients avec un profil à risque élevé, 4 clients sont sortis, sans qu'ils aient reçu une AT⁵¹ ; 3 clients sont sortis après une tentative d'adresser les problèmes par l'AT⁵² ; et 2 clients sont encore dans le portefeuille mais en difficulté ⁵³, alors que pour 1 client les risques élevés sont associés au pays (RD Congo), plutôt qu'à l'institution. ⁵⁴

On peut donc conclure que la décision de FEFISOL de ne plus accepter des clients avec un profil de risque très élevé était la bonne.

- Sur les 28 clients avec un profil de risque moyennement élevé, 17 clients ont reçu une AT et seul 3 cas ont pu améliorer leur profil de risque (voir tableau 25).

Tableau 25 – Destin des clients avec un profil de risque moyennement élevé

Organisations à risque moyenne-élevé	Sans AT	Avec AT
Sorties du portefeuille	5	6
Restant dans le portefeuille, risque a augmenté (donc devenu risque élevé)	1	4
Restant dans le portefeuille, même risque moyennement élevé	2	4
Restant dans le portefeuille, risque a baissé	-	3
Entrées récentes (trop tôt pour évaluer)	3	-
TOTAL	11 organisations	17 organisations

5.4.3. Gestion en cas de crises

Il est par ailleurs nécessaire de répondre à la question : « Est-ce que l'AT est efficace pour répondre à une nouvelle crise pendant qu'un financement FEFISOL est en cours ? »

Le fait d'augmenter considérablement les investissements pour une croissance accélérée – via l'installation de nouvelles unités de production ou de transformation par exemple – peut réduire de façon significative la disponibilité de fonds de roulement, des liquidités et donc la solvabilité. De ce fait, les moyens disponibles pour gérer d'éventuels autres/nouveaux risques sont réduits.

Une bonne première analyse sommaire de la faisabilité (comme FEFISOL a fait auprès d'Africabio et KPD) ou de test préalable (cas de l'IMF SEF) aurait probablement pu éviter ce genre de difficultés (p.ex. dans le cas de SIATOL) et aurait pu aider à faire un choix éclairé sur la pertinence et la faisabilité de l'innovation prévue.

FEFISOL a aussi fait des efforts pour adresser des difficultés (ou crises) en cours de financement. Pour affiner l'analyse, nous avons approfondi les différents cas de crise auprès des IMF. Nous avons distingué 2 types de crise :

- (1) Le montage de l'AT inspiré par une crise du portefeuille ou des doutes sur la transparence et/ou sur la qualité de portefeuille ;
- (2) Une crise car la rentabilité/profitabilité et la solvabilité (disponibilité des fonds propres) sont remises en question ou sont faibles.

De plus, nous avons comparé les IMF qui reçoivent une AT non-orientée vers une crise, avec celles qui n'ont pas reçu d'AT, et avec les nouvelles entrées au fonds FEFISOL.

Le tableau 26 ci-dessous indique le nombre ou le % de cas par catégorie qui connaissent une évolution positive de quelques ratios de performance. Le même tableau compare l'évolution de la performance sur base de 5 indicateurs clés, parmi lesquels nous définissons 4 groupes de comparaison : 1) Nouvelles entrées FEFISOL ; 2) clients FEFISOL sans AT ; 3) clients FEFISOL avec AT orienté à la gestion de crise ; 4) clients avec AT avec un autre objectif.

51 FUCOPRI, IKURU, GGEM, NAPAM (2 après 1 an, 1 après 2 ans, 1 après 3 ans)

52 CETZAM, SOPACDI, NYESIGISO (après 1, 2 et 4 ans)

53 MLF, TAANADI

54 Advans RD Congo

Tableau 26 - Effet de l'AT sur les indicateurs de performance des IMF en crise (+ groupe de contrôle)

Nombre sur 24 IMF qui connaît une évolution positive	Client en crise appuyé par AT pour adresser cette crise			Appui d'AT avec objectif non lié à une crise. (15 cas)	Financement FEFISOL sans AT (11 cas) ⁵⁵	Nouveaux FEFISOL (11 cas) ⁵⁶
	AT liée à une crise de portefeuille ou de fiabilité des données. (7 cas) ⁵⁷	AT en cas de crise de rentabilité/solvabilité (4 cas) ⁵⁸	TOTAL (11 cas)			
Nb ou % avec augmentation du nombre d'emprunteurs	1/6 (17%)	0/3 (0%)	1/9 (11%)	10/15 (67%)	7/11 (64%)	7/11 (64%)
Nb ou % qui a pu accéder à un montant plus élevé d'emprunts	0/6 (0%)	2/3 (67%)	2/9 (22%)	9/15 (60%)	8/9 (89%)	9/9 (100%)
Nb ou % avec augmentation de la portion de portefeuille en agriculture	2/6 (33%)	2/3 (67%)	4/9 (45%)	7/15 (47%)	3/11 (27%)	2/11 (18%)
Nb avec augmentation de la profitabilité mesurée par le ROA	3/6 (50%)	0/3 (0%)	3/9 (33%)	6/15 (40%)	4/11 (36%)	6/11 (55%)
# avec ROA Négatif ou en faillite (2018)	5/7	3/3	8/10	2/14	4/11	2/11
Nb ou % qui est en train d'améliorer le PAR 30 (en évolution de moins d'impayés) Et ceux après 2 ans avec un PAR de plus de 10%	3/7 (43%)	1/4 (25%)	4/11 (36%)	4+3 ⁵⁹ /15 (27%/47%)	8/11 (73%)	7/11 (64%)

Nous constatons :

- La croissance en nombre d'emprunteurs des IMF est égale avec ou sans AT pour des cas sans crise. En cas de crise, logiquement une croissance moins importante est réalisée.
 - Relativement peu de cas connaissent une amélioration de leur profitabilité, avec relativement peu de différence entre ceux avec ou sans AT (en excluant les cas d'AT de crise). Les 3 interventions de référence pour adresser une crise de profitabilité ou de solvabilité ont échoué (pas de retour vers une situation rentable et solvable). Une crise auprès d'un partenaire peu pérenne et avec peu de fonds propres est difficile à adresser parce qu'il peut libérer peu de moyens pour adresser ses difficultés.
- Aussi, la mobilisation de fonds pour améliorer la rentabilité par la croissance n'est d'habitude pas possible (par manque de fonds propres).
- Les crises de portefeuille qui ont été adressées à travers l'AT ont permis aux clients de sortir de cette

55 Notamment VITAL Finance, ENDA, ALAMANA, KIXICREDITO, INMAA, ALKARAMA, AKIBA, SORO YIRIWASO, BIMAS, ACEP Cameroun, COFINA.

56 Notamment UNTU, ADVANS CI, ASA Uganda, UMF, PRODIA, CAURIE, ASA Kenya, PAMECAS, ASA Tanzania, ADVANS CONGO, ACEP Niger

57 Notamment WAGES, UIMCEC, CETZAM, ASMAB, ASUSU, PAMF MADA, UGAFODE

58 Notamment ASIENA, MLF, NYESIGISO, FIDES

59 On a ajouté ici aussi 3 cas qui connaissent une hausse du PAR30, mais de façon à ce que le PAR est resté à moins de 5%.

crise dans presque la moitié des cas (3/7), surtout si leur niveau de solvabilité ou de rentabilité n'était pas encore trop fortement affecté.

- *Concernant des crises de qualité du portefeuille, il y a certainement 2 des 7 cas qui présentent des résultats positifs, notamment auprès de WAGES et PAMF Madagascar.*
- *UGAFODE – Uganda : L'AT qui consistait à un audit du portefeuille a permis de générer une transparence sur les difficultés de l'institution relativement à ses impayés. L'IMF est encore en train d'assainir son portefeuille mais l'implication du Conseil d'Administration dans le pilotage de l'AT a certainement permis d'éviter une crise importante.*
- *Le cas de PAMF Madagascar montre qu'une crise peut être l'opportunité de prendre des mesures profondes pour une relance. À PAMF Madagascar, on a remplacé la direction et prévu aussi un capital de relance. Un processus intense sur plusieurs années a permis une sortie de crise.*

Sortir d'une crise est souvent un processus de longue durée soit 3 à 4 années (Voir annexe 1.10, PAMF Madagascar). De plus, une crise sévère demande des appuis importants en ressources humaines pour restructurer, changer et gérer la résistance à certains changements impopulaires (besoin de risk managers').

- *Starshea - Ghana : Alors que la solvabilité de cette entreprise sociale (réseau Positive Planet) avait fortement diminuée suite au non-respect des engagements d'un grand acheteur, l'AT a permis de mettre au point l'inventaire des avoirs et la valorisation de leur réseau d'acheteurs. Cette AT a facilité /préparé une reprise de l'entreprise par SFC et la poursuite de ses activités d'achats auprès des femmes productrices de beurre de karité .*
- *UIMCEC et UCMECS sont sortis du portefeuille FEFISOL après des signes de dégradation à cause de leur crise, sans leur laisser le temps pour résoudre leur crise. UCMECS a enchaîné 3 années sans profit ; pendant cette période, l'appui de SIDI a continué.*

Une solution pourrait être de mettre en place des périodes intermédiaires avec AT mais sans financement pour adresser la crise, ce qui limiterait le risque de perdre un financement du fonds FEFISOL. (voir paragraphe 8.5.1. Recommandations).

Il est aussi pertinent de se demander si la « taille » des interventions d'AT n'est pas trop petite pour pouvoir retourner les situations (trop peu, trop tard, ou simplement impossible d'influencer via une AT) ?

- *ASUSU (Niger) : Afin de remédier au manque de documentation, qui est souvent cause de mauvaise gestion, un paramétrage du SIG a permis de mieux identifier les difficultés. Toutefois, cela a fait ressortir d'autres besoins à adresser : changement des procédures, des mécanismes de comptabilité, de mécanismes de suivi, ainsi que des difficultés dans la gouvernance, etc. Le diagnostic (2017) est venu trop tard, au moment où le portefeuille était déjà trop dégradé.*

Il n'est donc pas simple de définir le bon moment pour intervenir dans une crise. Il est plus facile d'adresser une crise quand elle démarre, mais encore faut-il être capable de l'identifier et de faire le bon diagnostic. Or il arrive souvent que les dirigeants n'identifient pas à temps ce besoin, et/ou que FEFISOL ne reçoit pas le mandat pour adresser la crise et/ou apporter à temps des modifications profondes.

- *SIATOL - Burkina Faso en crise : Qui a le mandat d'intervenir ? Approche multi-parties prenantes ? Rôle de l'investisseur I & P ?*

En conclusion, **une intervention AT à court terme ne suffit pas toujours à « éteindre l'incendie (de la crise) »** : une hiérarchisation des enjeux et l'identification des conditions nécessaires préalables sont nécessaires . Souvent la FAT n'a pas pu offrir des solutions pour sortir de la crise à cause d'un mauvais « timing », par manque de moyens ou pour des causes qui dépassent les compétences de FEFISOL. En plus, sortir d'une crise demande surtout un soutien pendant 3 à 4 années, avec un fort appui de la part de la direction/ organes de gouvernance (parfois même des changements de direction) et l'implication de tous les partenaires clés.

Néanmoins, il faut noter que FEFISOL compte aussi quelques cas de résolution de crises de portefeuille. (PAMF Madagascar, UGAFODE, WAGES et la crise d'UIMCEC maîtrisée après la sortie de FEFISOL).

5.5. CONCLUSIONS SUR LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE FINANCEMENT ET AT

L'évaluation constate des synergies opérationnelles intéressantes entre l'AT et le financement notamment dans la collecte d'information, la profondeur du dialogue entre chargés d'investissements et clients, la durée de la relation et le suivi des AT.

L'AT permet à FEFISOL d'améliorer la qualité de son portefeuille avec l'intégration /maintien de quelques grandes IMF et OP/PME plus performantes. L'accès à l'information financière est amélioré pour les clients avec un profil à risque plus élevé.

La FAT n'a qu'en partie limité le risque de sortie de portefeuille. Il est en fait peu probable qu'un client qui n'est pas assez résilient aux risques devienne performant avec une AT. Une intervention AT à court terme – en soi – ne suffit pas pour résoudre une crise profonde. Cela implique des démarches plus longues, l'implication d'autres acteurs et des décisions/réorientations fondamentales.

6. PARTIES PRENANTES DE LA FAT

6.1. CONTRIBUTION DES DIFFÉRENTS BAILLEURS

FEFISOL a séduit des investisseurs institutionnels et des organisations œuvrant pour le développement, comme la Banque européenne d'investissement (BEI), FISEA / PROPARCO (Coopération française), la Norwegian Microfinance Initiative (NMI), le Crédit Coopératif, Développement International Desjardins (DID/Canada), la Société européenne de finance éthique et alternative (SEFEA/Italie) et la Fondation CARITAS France. L'Agence Française de Développement (AFD) apporte également une contribution sous forme d'un prêt et couvre une partie des pertes de change.

Le tableau suivant reprend les contributions financières de la part des différents partenaires de FEFISOL pour la FAT. On constate que la BEI est le principal bailleur avec 48 % des dépenses, suivi par Proparco avec 19% et le Ministère du Développement du Luxembourg avec 14%. Les bénéficiaires ont contribué à hauteur de 18% du budget total.

Tableau 27 – La contribution à la FAT par bailleur (état à fin Septembre 2019)

Bailleur	Contribution en Euro	Proportion contribué
BEI	1 000 000 €	48%
FISEA/PROPARCO	524 475 €	19%
Ministère de Luxembourg	463 260 €	14%
Norwegian Microfinance Initiative	7 668 €	0.4%
Contribution des clients bénéficiaires d'AT	323.259 €	18%
TOTAL	1.752.006 €	100%

6.2. POINT DE VUE DES BAILLEURS

Les échanges des évaluateurs avec les responsables des principaux bailleurs, notamment la PROPARCO et la BEI, ont permis de constater que ces deux bailleurs ont fortement apprécié la démarche et la mise en œuvre de la FAT, qu'elles comparent favorablement avec d'autres démarches semblables.

L'orientation sociale/rurale de la FAT est fortement appréciée à travers le financement des IMF de Tiers 2 et 3 et les coopératives agricoles, ainsi que l'appui fourni aux PME dans le secteur agro-alimentaire. Ce type d'institutions ou entreprises n'est généralement pas appuyé par les institutions de financement du développement⁶⁰. La réponse rapide de la FAT à des besoins de renforcement organisationnel (comptabilité, gestion financière, ressources humaines, etc.) des IMF, coopératives et PME est considérée comme très complémentaire au financement de ces organisations clientes de FEFISOL. Le fait d'appuyer des PME qui ont des relations avec les petits producteurs agricoles est un autre élément fort de la FAT selon les bailleurs.

Les bailleurs apprécient fortement l'expertise et le dynamisme de l'équipe qui gère la facilité en collaboration avec les chargés d'investissement en amont et en aval de l'AT. Ils sont satisfaits de l'information reçue et du rapportage des interventions. De plus, ils apprécient leur implication dans le comité des bailleurs, ce qui leur permet de suivre de très près l'évolution et les réalisations de la FAT.

Alors que les bailleurs seraient intéressés de connaître l'effet spécifique de l'AT par rapport à l'effet du financement, ils sont conscients de la difficulté d'isoler ou séparer cet effet par rapport à l'appui d'autres intervenants ou aux initiatives propres des clients. Ils comprennent que l'évaluation couvrira surtout la contribution de l'AT au développement des clients et la valeur ajoutée de la FAT, et ils apprécient le benchmarking sommaire⁶¹ préparé dans le cadre de cette évaluation.

Alors que les bailleurs comprennent que les besoins en investissement liés à l'installation de nouveaux systèmes de gestion des informations et comptables sont importants pour les clients de FEFISOL, le financement de ces investissements en équipement ou en programmes informatiques ne peut pas se faire sous forme de subvention sur le budget de la FAT.

60 Development Finance Institutions

61 Sur base des documents trouvés sur les sites de BIO, FMO, Oikocredit et le document "FIVE YEARS OF THE AAF'S TECHNICAL ASSISTANCE FACILITY: Enhancing the food security impact of agri-business investments in Africa – 2011-2017" du African Agriculture Fund

Par contre, le financement de l'AT en vue de permettre à une organisation de se préparer à bien gérer un futur crédit (p.ex. à travers une mise au point de leur comptabilité ou éducation financière et/ou une modalité AT « à rembourser ») serait acceptable, si sollicité par FEFISOL dans le cadre des négociations pour FEFISOL II.

6.3. ADDITIONALITÉ ET EFFET CATALYSEUR

Un souci important des bailleurs est d'éviter une distorsion du marché à travers l'AT accordée aux IMF/OP/PME.

Un défi pour l'AT est donc d'examiner si les clients n'auraient pas pu réaliser et financer ces interventions, sans l'intervention de FEFISOL. L'OCDE a développé 8 critères très utiles pour répondre à cette question.⁶²

Dans le cas de la FAT - FEFISOL, nous constatons qu'il y a **une très forte additionalité grâce à son appui** :

Critère 1 : *« le client ne dispose pas de suffisamment de fonds propres pour financer le projet »* Comme les montants par dossier sont petits, la contribution financière est abordable/faisable pour la majorité des clients. Cependant, pour les petites IMF (Tier 2 et surtout Tier 3) et les OP et PME avec un niveau de rentabilité autour de l'autosuffisance avec peu de marge de profit (voir Chapitre 2.3 et Chapitre 4), leur capacité d'autofinancement n'est pas considérable et la FAT a donc permis de lancer ou poursuivre certains processus essentiels plus rapidement et de manière plus professionnelle. Par contre, l'additionalité financière est moins évidente pour des entreprises telles que Phyma - Kenya, Beni Ghreb - Tunisie, Africabio – Cameroun, etc. ou des grandes coopératives telle qu'ECOOKIM, qui auraient pu contribuer davantage au financement de l'AT.

Critère 2 : *« Le client ne dispose pas des compétences ou de l'expertise pour concevoir ou mettre en œuvre le projet, de telle façon à ce qu'il ait un effet sur la réduction de la pauvreté et/ou d'autres impacts économiques. »* Dans tous les entretiens, l'appui proactif et les réflexions de la FAT ont amené le processus d'AT à un niveau plus professionnel. Les clients ont apprécié le regard critique et les réflexions des chargés d'investissements autour du projet AT, souvent basés sur l'expérience d'autres clients.

Critère 3 : *« Sans subvention, le client n'aurait pas pu ou voulu réaliser le projet ou les changements à cause d'un rapport coût/risque/bénéfice perçu comme défavorable. »* Dans plusieurs cas, l'AT a permis de convaincre les dirigeants d'entamer certains processus de changement. L'AT et le regard critique externe sont parfois des facteurs décisifs pour que les clients s'engagent dans des processus nécessaires qui étaient considérés au départ comme risqués. De plus, le fait d'être financé par un bailleur international a renforcé la confiance des clients dans la négociation avec les prestataires de service.

➤ *Par exemple, l'AT était importante pour convaincre le Conseil d'administration d'Abakundakawa - Rwanda d'investir dans la participation de leur directeur à une foire internationale pour attirer des contrats d'exportation.*

Critère 4 : *« Le client ne peut pas accéder au même type de service via des services commerciaux »* Bien que les clients auraient pu accéder directement à ces services par d'autres canaux, le fait

62 "Demonstrating Additionality In Private Sector Development Initiatives - A Practical Exploration of Good Practice for Challenge Funds and other Cost-Sharing Mechanisms", DCED, Melina Heinrich, April 2014

- Eight criteria for assessing additionality:
- The company has insufficient funds to self-finance the project (within a reasonable time frame).
- The company lacks the knowledge or competencies to design and/or implement a business model in a way that maximises poverty-reducing or other (economic) development impacts.
- Without the public subsidy, the company would be unwilling to implement the proposed business model and/or changes in operational standards because of a perceived negative balance of costs/risks and benefits
- The company cannot access the services offered by the publicly-funded agency on a commercial basis – whether commercial bank funding or advisory support of similar quality.
- The cost-shared project does not displace other companies already operating in the market, or that are ready to undertake the same project without public support.
- The cost-shared contribution does not duplicate other donor-funded support – whether grant, in-kind advice, loan or equity
- Public support leverages investment by other entities that would otherwise not be forthcoming
- Conditions attached to support, or agency activities complementing the cost-sharing collaboration, are expected to have a positive influence on wider business operations, operations by other businesses, or the business environment.

qu'ils soient financés par une agence de développement a amélioré leur image de « client sérieux » et permet d'assurer la qualité des prestations sous le regard critique de la FAT.

- *L'IMF ECLOF, Kenya était plus à l'aise dans ces contacts avec le bureau d'avocats car elle pouvait faire appel à son partenaire FAT pour s'assurer de l'engagement du prestataire de service.*

Critère 5 : « *Le processus cofinancé ne représente pas une concurrence déloyale par rapport aux autres entreprises qui ne bénéficient pas de ce genre d'appui publique.* »

Il n'y a pas de concurrence déloyale avec des prestataires commerciaux parce que FEFISOL a mobilisé des acteurs commerciaux sur base d'appels d'offres

Critère 6 : « *La contribution de la FAT ne fait pas double emploi avec d'autres initiatives d'appui d'autres bailleurs – que ce soit en nature, sous forme de crédit ou via la participation au capital* » La FAT a fortement impliqué le client qui apporte un financement supplémentaire. Par ailleurs, il est possible que d'autres intervenants financent une autre partie du même processus.

- *p.ex. ECOOKIM où la collecte des données des producteurs (géolocalisation et système de contrôle interne) est maintenant réalisée avec l'appui de Tony's Choclonely, financé par la loterie Néerlandaise*

Critère 7 : « *D'autres entités publiques n'apportent pas ce genre d'appui* » Les évaluateurs notent une additionalité claire des interventions pour les IMF faibles (p.ex. Juhudi- Kenya). Dans les années '90 et 2000, plusieurs programmes visaient le renforcement institutionnel des IMF et le développement du secteur de la microfinance à travers les organisations professionnelles Africaines. Ces 5 à 10 dernières années, les modes de collaboration ont évolué vers des accords entre projet/programme et IMF pour faciliter l'accès au crédit pour des groupes cibles ou des secteurs spécifiques, tels les producteurs dans des chaînes de valeur spécifiques ou les jeunes. Aujourd'hui peu de bailleurs offrent des appuis techniques pour les grands défis que rencontrent les IMF en vue de s'adapter à une législation de plus en plus rigoureuse, d'optimiser leur gestion des risques et de réaliser une digitalisation. On constate que l'AT institutionnelle / organisationnelle pour les IMF est surtout devenue une niche pour les investisseurs sociaux. Par conséquent, les tendances actuelles de professionnalisation du secteur de la microfinance et la tendance d'évoluer rapidement vers des applications digitalisées demandent des efforts de plus en plus importants de la part des IMF Tier 2 et Tier 3, ce qui justifie largement ce type d'AT.

Critère 8 : « *Les conditions d'accès et les activités de la FAT ont un effet positif sur les opérations par d'autres entreprises ou sur l'environnement des entreprises* ». La FAT n'a pas investi dans la systématisation des apprentissages ou des approches afin de les répliquer dans d'autres institutions bien que quelques échanges, visites d'échange et projets communs (ex. Musoni – Kenya, MLF, AMSSF, PAMF) ont contribué à des duplications de bonnes pratiques. P.ex. la formation des autorités locales sur la pertinence des coopératives de café pour limiter leurs fraudes (en RDC) a connu des duplications spontanées auprès d'autres organisations.

6.4. SYNERGIE AVEC D'AUTRES ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT

Le manuel 'Policies and Procedures' de la FAT signale: "TA strategy will not exclude other complementary TA support such as:

- *grants negotiated by the FEFISOL SA Investment Officer bilaterally to support the Target Entities they monitor*
- *grants provided by development organizations such as SOS Faim Belgium and Luxembourg and the African network "MAIN" that are already partners of the FEFISOL SA Investment Officers and that have their own TA and training programs in Africa."*

Les évaluateurs n'ont pas connaissance de mobilisation des ressources supplémentaires par la FAT en dehors de son budget régulier, mais ils existent quelques démarches de **collaboration/synergies** intéressantes entre la FAT et d'autres acteurs de développement :

- *Réflexion d'Alterfin sur la collaboration/synergie avec d'autres grands acteurs d'AT thématiques, p.ex. MOU avec Technoserve sur l'accompagnement des coopératives de café financées par Alterfin.*
- *Étude de faisabilité Africabio par le projet TRANSFORM de l'IECD.*
- *Complémentarité avec l'investisseur SINERGIE/ I & P dans SIATOL- Burkina.*
- *Parallèlement à l'appui pour la mise en place de l'usine de transformation, Vert Ltd a été mis en contact par la chargée d'investissement d'Alterfin avec le financeur social Kampani pour prendre une participation dans Vert Ltd.*
- *Le dossier d'UCMECS a été transmis pour une suite d'appui à BRS.*
- *Sur le dossier d'ASIENA, il y a eu une coordination avec l'appui fourni par le programme STARS de l'ONG hollandaise ICCO.*
- *Collaborations avec Twin trading pour l'assistance technique aux petites OP café du Rwanda et de RDC*

6.5. CONCLUSION SUR L'AVIS DES BAILLEURS ET LE CRITERE D'ADDITIONALITE

Les bailleurs apprécient l'orientation sociale/rurale de la FAT, l'expertise et le dynamisme de son équipe ainsi que le fait d'être associé aux réflexions stratégiques à travers le comité des bailleurs. L'analyse démontre que la FAT a **un caractère très complémentaire/additionnelle** par rapport aux fonds propres des clients et qu'elle ne crée pas de concurrence déloyale.

7. CONCLUSIONS

Ce chapitre répond à la question d'évaluation 4 : «Quels aspects de la Facilité AT (FAT) pourraient être améliorés afin de garantir le refinancement des clients bénéficiaires du fonds ? ». Après un rappel des principales conclusions, le chapitre 8 formule des recommandations par thème.

7.1. EN BREF

La FAT FEFISOL est **très pertinente et efficace car les missions d'AT contribuent par des interventions souvent « ponctuelles » à des processus de développement stratégiques et essentiels pour les clients de FEFISOL**. À travers l'AT, le client répond à un besoin spécifique dans le cadre de son évolution/diversification. Il apprécie la contribution flexible de FEFISOL et la qualité du travail du consultant.

La FAT a largement atteint ses objectifs en termes de clients bénéficiaires (46) et de dossiers couverts (104 dossiers dont 88 clôturés), pour un montant total de 1.738.873 €, dont 63% pour les IMF et 37% pour les OP/PME (au vu d'un objectif initial de 80 projets pour 40 bénéficiaires, pour un montant de 2 millions EUR). La quasi-majorité des IMF sont des Tier 2 ou Tier 3 (25/27), et sont issues des pays moins développés de l'Afrique-Sub-saharienne. Elles se concentrent sur le milieu rural (38 à 50% des emprunteurs), ont une clientèle majoritairement féminine (55 à 60%) et financent des activités génératrices de revenus. La moitié des clients appelés « OP » sont des coopératives dans les secteurs de l'exportation (café et cacao) ; l'autre moitié sont des PME agro-alimentaires, souvent exportatrices, qui s'approvisionnent auprès des petits producteurs agricoles.

L'analyse constate deux types de motivation pour demander/accorder une AT : (1) Assurer la durabilité de la relation avec les 'bons' clients et (2) Renforcer la gestion /crédibilité des clients 'faibles'.

Les effets durables de ces AT sont clairement appréciés par les bénéficiaires qui signalent que cette AT a contribué à démarrer ou à poursuivre des processus de changements organisationnels importants. Pour les organisations qui sont fortes sur le plan social/rural (*voir critères de sélection de FEFISOL*) mais qui ont des difficultés en matière de gestion et de gouvernance, l'AT leur a surtout permis d'améliorer le flux d'informations internes (comptabilité/gestion) ou externes (suivi des fournisseurs producteurs).

Bien que ces changements soient importants voir essentiels, la dégradation de la qualité du portefeuille des IMF (due à des changements subvenus ou à une croissance) démontre qu'il faut être prudent et qu'un suivi de l'évolution post-AT est indispensable. Dans quelques cas, l'AT n'a pas pu remédier à une situation de crise ou à une absence de confiance /transparence, ce qui a causé l'arrêt de la collaboration financière avec FEFISOL.

L'AT a une **forte complémentarité/valeur ajoutée avec l'offre de financement du fonds FEFISOL** : elle contribue à la fidélisation des clients et au maintien de leur ciblage social et rural, et bénéficie donc indirectement aux producteurs des OP/PME et aux clients des IMF. Malheureusement, l'évaluation a aussi constaté de nombreuses sorties de clients ayant bénéficié d'une AT, largement liées à leur faible performance.

Le dispositif FAT-FEFISOL est **un dispositif très efficient et efficace**, constitué d'une équipe très dynamique et des chargés d'investissement qui apportent des contributions essentielles. Les procédures de traitement des dossiers par la FAT sont pertinentes, fluides et transparentes. Par contre, le suivi des effets des projets d'AT, notamment les indicateurs définis dans les dossiers, ne correspond pas aux attentes initialement formulées.

7.2. EFFETS DE LA FAT SUR LES CLIENTS

Alors que les effets les plus importants observés sur les clients AT correspondent au lancement et à la poursuite de changements essentiels vers une professionnalisation des IMF et OP/PME, l'évaluation a également examiné les effets de l'AT sur la portée et l'effet bilanciel des clients bénéficiaires.

7.2.1. Processus versus produits

Les visites de terrain ont permis de se rendre compte **que les « produits » de la FAT cadrent souvent dans des démarches/processus plus larges** – qui sont bien intégrés dans les stratégies des clients et bien organisés par eux. La majorité des dossiers de la FAT sont des interventions limitées dans le temps (p.ex. formation du comptable, étude de faisabilité, ...) qui couvrent seulement une partie de ce processus de changement ; d'autres AT sont élaborées sur les résultats d'AT antérieures. En plus du montant dédié aux interventions, les clients ont eux-mêmes largement investi dans les AT démarrées ou poursuivies grâce à l'appui de la FAT.

Cette approche de la FAT, qui se concentre sur des inputs ponctuels et moins sur l'accompagnement d'un processus complet de changement, pose moins d'inconvénients pour les clients avec une gestion/vision forte qui ont les moyens de financer la suite du processus. Par contre, pour plusieurs clients, il y a un risque si l'intervention n'est pas suivie par d'autres changements dans l'organisation/gestion – voir approche 'holistique' du client - ou si le client ne dispose pas de compétences ou ressources suffisantes pour exécuter les recommandations de l'AT.

Pour des changements/évolutions fondamentales tels que les nouveaux investissements ou l'introduction de systèmes de gestion, la FAT devrait accorder plus d'attention aux aspects contextuels pour faire aboutir l'investissement et les efforts qui accompagnent les changements/investissements. En vue de s'assurer que les conditions sont réunies pour assurer la qualité et efficacité de l'AT, la FAT gagnerait à avoir une vision plus « holistique » de l'entreprise : c-à-d une stratégie qui favorise une plus grande harmonie entre les différentes fonctions de l'entreprise, qui sensibilise les clients sur l'investissement supplémentaire nécessaire, et qui présente les risques possibles suite à l'installation d'un nouveau système. (*voir Recommandation, paragraphe 8.3.1*).

7.2.2. Accroissement de la portée clients

Pour les IMF, on constate sur les 2 dernières années une nette augmentation du nombre de clients finaux, (au moins 200.000 clients - dont environ 68.000 agriculteurs. On note également qu'environ 15.000 producteurs agricoles de plus auraient pu commercialiser leurs produits à travers les OP/PME bénéficiaires d'une AT. Notons toutefois qu'il s'agit d'un effet issu de la combinaison du financement et de l'AT de FEFISOL.

7.2.3. Effet bilanciel

Pour les IMF (12 de 19 clients), les évaluateurs ont constaté une augmentation de leur actif de 17% en moyenne et une augmentation de leurs emprunts de 53% - soit 2 millions EUR de plus au total. Les évaluateurs constatent toutefois que la croissance du bilan va souvent de pair avec une détérioration de la qualité du portefeuille des IMF.

Pour les OP/PME, les améliorations bilancielles sont moins claires pour l'ensemble des clients mais plus nettes chez quelques clients. L'évolution consolidée positive est fortement biaisée par quelques clients défaillants et quelques clients qui quittent FEFISOL (sorties du portefeuille).

7.2.4. Effet sur la professionnalisation des AT

La plupart des dossiers ont un **effet positif direct sur le domaine d'intervention concerné par le dossier AT**. On atteint ainsi l'output de qualité tel que prévu. Par ex. l'amélioration de la comptabilité, le renforcement des capacités en gestion des IMF/OP/PME, ou le processus de transformation de l'IMF.

La majorité des clients a fortement apprécié les interventions de la FAT (flexibilité, rapidité) et **s'est appropriée les résultats des AT**. Leur engagement pour **avancer dans une direction stratégique** constitue par ailleurs un élément clé de la réussite des AT.

Beaucoup de missions d'AT répondent à des opportunités et nécessités de **changements fondamentaux** au sein des institutions bénéficiaires, relativement à certaines de leurs politiques et stratégies, qui couvrent des **processus étalés sur plusieurs années**. L'intervention de la FAT a ainsi parfois permis de démarrer un processus ou de réaliser une partie essentielle d'un investissement qui est difficile ou onéreux. Des efforts supplémentaires nécessaires ont souvent été faits par les clients eux-mêmes. L'**effet catalyseur** de la FAT est donc très important.

L'**analyse par thème d'intervention** a par ailleurs permis de constater :

Pour les IMF, l'informatisation et digitalisation était essentielle mais s'est parfois heurtée à des difficultés dans l'exécution (p.ex. interconnectivité des agences). La transformation des IMF est un processus sur le long terme qui demande des investissements supplémentaires importants (en plus de l'AT). Le renforcement des ressources humaines était essentiel et a généré des résultats plus positifs qu'attendus dans plusieurs cas.

Pour les OP/PME, la comptabilité et la gestion financière se sont améliorées, ce qui a eu un effet positif sur la transparence et fiabilité des données. La formation des producteurs et l'amélioration du suivi de la production a ouvert la porte à une certification commerce équitable ou bio, mais d'autres facteurs ont freiné cette évolution. Les études de faisabilité et les études techniques ont permis une diversification et/ou expansion de la production pour certains clients de FEFISOL. L'amélioration de la gouvernance et de la gestion a aussi eu un effet positif sur le nombre de membres (OP) ou producteurs fournisseurs (PME).

La FAT contribue en général à un cadre plus sécurisant pour les investissements et innovations au niveau des clients. La FAT permet aux clients de tester plus rapidement et facilement des innovations sous des conditions optimales. La facilité a donc un effet sur le rythme de développement des clients (= '**effet accélérateur**' ou '**déclencheur**') : plusieurs investissements auraient été réalisés sans l'AT, mais à un rythme plus lent ou une taille plus réduite. Il est néanmoins important de souligner que cette réduction du risque pour le client n'empêche pas que l'investissement réalisé suite à l'AT puisse avoir un effet négatif – même temporaire - sur la solvabilité et la liquidité du client.

Ces AT n'amènent pas directement une amélioration nette de la solidité du client notamment sur le plan de la situation financière/bilancielle, sur la qualité de leur portefeuille IMF, dans le volume d'achat/vente, de la marge bénéficiaire/bénéfice, etc. Il reste essentiel de souligner que d'autres influences sont parfois plus fortes, notamment des facteurs externes (p.ex. récolte plus basse, changement du niveau de prix sur le marché mondial, problèmes auprès de clients importants, ...) ou internes (p.ex. changement d'équipe ou de stratégie) qui influencent ainsi la performance des IMF/OP/PME et les indicateurs de suivi.

Le résultat final sur la professionnalisation du client IMF/OP/PME ne peut donc pas toujours être entièrement attribué à la FAT, bien que sa contribution ait souvent été essentielle et indispensable.

7.2.5. Effets sur les clients finaux

Les effets sur les clients finaux des IMF sont un résultat du ciblage de la FAT vers des IMF avec une forte orientation rurale/agricole. Les institutions appuyées avec AT facilitent ainsi le crédit pour plus de 600 000 emprunteurs, dont plus de 360 000 emprunteurs ruraux.

Pour les OP/PME, les relations avec les petits producteurs sont devenues plus stables et plus orientées vers une production de qualité, avec une augmentation des bénéficiaires finaux, surtout chez les grandes coopératives (café, cacao).

7.2.6. Effets transversaux : genre, environnement

La promotion de l'égalité homme/femme ne faisait pas partie des orientations stratégiques initiales de FEFISOL et de sa Facilité AT. Ceci explique qu'aucun dossier d'AT ne traite de cette thématique malgré un ciblage vers des IMF avec une clientèle féminine et l'appui à quelques femmes entrepreneures et dirigeantes des PME. Concernant la dimension de l'environnement, la prise en compte est limitée à quelques dossiers d'appui à la pré-certification biologique. Les conseils fournis par l'AT ne couvrent pas des solutions écologiques alternatives comme la réduction de la consommation d'énergie, l'énergie renouvelable, ou l'agroécologie.

7.2.7. Effets mitigés

Les évaluateurs constatent quelques points faibles :

- Pour certaines AT, on n'a pas suffisamment vérifié si toutes les conditions étaient réunies pour réaliser l'AT
- L'effet de la réduction des liquidités et réserves n'a pas été anticipé dans des cas d'investissements importants.
- Faible capacité de certains prestataires à s'adapter à des contextes nouveaux.
- Le personnel de quelques clients n'était pas suffisamment préparé à mettre en œuvre certains systèmes.
- Le déploiement des nouveaux systèmes a pris plus de temps que prévu.
- La faible capacité de l'AT à résoudre une crise, bien que certains résultats positifs aient été observés en redressant la qualité des portefeuilles des clients.

7.3. IMPORTANCE DE L'AT EN COMPLÉMENT DES FINANCEMENTS DU FONDS FEFISOL

L'évaluation a constaté **une forte complémentarité entre les interventions de la FAT et le financement de FEFISOL :**

- Des avantages opérationnels, notamment une meilleure relation FEFISOL/ clients, plus d'efficacité dans la collecte d'information et un dialogue plus riche avec les clients. Le comité d'investissement du fonds FEFISOL est parfois à l'origine de la formulation de certains projets d'AT.
- Des avantages commerciaux : permettre à FEFISOL d'être plus concurrentiel et de fidéliser les bons clients ce qui est important compte tenu de la concurrence accrue entre les investisseurs sociaux.
- Des avantages - bien que limités - dans la gestion des risques, suite à une meilleure capacité de réaction face aux risques d'impayés dans le portefeuille. Il est donc important d'identifier les risques au préalable.

L'analyse du portefeuille FEFISOL (comparaison des clients sans/avec AT) n'a pas pu démontrer une amélioration nette du profil de risque de la majorité des clients avec AT. Effectivement, l'AT n'a pas pu empêcher que des clients avec des profils très risqués sortent du portefeuille FEFISOL, souvent suite à une mauvaise performance financière, ce qui représente une perte d'efficacité pour FEFISOL (temps investi dans des relations 'clients' moins durables). La proximité créée à travers l'AT permet toutefois d'identifier plus vite des situations de risque et donc de prendre des mesures ou de clôturer un partenariat.

Le risque est plus volatile pour les OP que pour les IMF. En effet, plusieurs événements peuvent changer le profil de risque à court terme : p.ex. la suspension d'une certification biologique, des pertes liées à des livraisons de mauvaise qualité par l'OP/PME.

On note enfin l'arrêt d'un nombre de dossiers important (« drop-out ») dû au fait que les OP/PME ou IMF sont devenues trop fragiles, et que le risque est devenu trop élevé. Une question clé est donc de savoir si cette détérioration est prévisible ou si certains événements inattendus ont augmenté les risques.

7.4. PROCÉDURES, CIBLAGE ET SUIVI

La FAT est **mise en œuvre de façon efficiente**. Les procédures de la FAT sont très cohérentes et relativement faciles. Les dossiers sont traités rapidement. Ils impliquent une contribution importante des chargés d'investissement et la participation des clients aussi bien pour la définition des besoins dans des domaines très divers que pour la sélection du prestataire de service. Le ciblage des pays, secteurs et clients par le fonds FEFISOL garantit l'atteinte des effets indirects au niveau de la population rurale. Les prestataires de service sont pour la quasi-majorité très compétents et motivés. Le co-financement est abordable pour les clients de FEFISOL, en dehors de quelques exceptions. FEFISOL garantit l'atteinte des effets indirects au niveau de la population rurale. L'AT intervient d'habitude après 1 à 2 années après un financement de FEFISOL, donc au moment où la relation du client est établie.

La spécificité de la FAT réside dans la qualité du dialogue constructif et critique qui existe entre l'équipe de la FAT et les clients, sur la manière de répondre au mieux aux besoins essentiels des clients, et sur la manière de sélectionner et de suivre les prestataires de services.

L'analyse des dossiers et l'évaluation des effets ont fait ressortir **des faiblesses importantes en matière de suivi post-AT**. La base de données FEFISOL (« Suivi des Partenaires ») n'est pas complète pour tous les clients. Les indicateurs pertinents définis dans chaque dossier de demande d'AT ne sont pas non plus renseignés.

Les évaluateurs proposent donc de **maintenir les procédures et le ciblage/conditions d'éligibilité actuelle**, mais la FAT devrait toutefois assurer un suivi/monitoring des résultats au niveau des clients, notamment par les chargés d'investissement lors de leurs visites de terrain. Il est nécessaire d'assurer une collecte systématique de quelques indicateurs clés des différents dossiers d'AT afin de pouvoir démontrer et consolider les résultats des AT.

- ❖ "IFC has added tracking of development results through the project cycle for its clients, through its Development Outcome Tracking System (DOTS) for investments and its Development Results Measurement Framework for advisory projects. By using standard indicators, IFC can aggregate results, capture development impact, and compare development effectiveness across regions and industries"⁶³.

Toutefois, une collecte de données trop standardisée ne permettra pas non plus de traduire toute la richesse des effets des AT ⁶⁴.

L'équipe de la FAT et les chargés d'investissements soulignent aussi la nécessité de trouver un juste milieu entre le respect de l'autonomie du client et le conseil/analyse critique sur la demande d'AT, et entre facilitation et implication directe. Certains chargés d'investissements engagent un dialogue assez poussé avec le client sur les besoins d'AT ; d'autres mettent l'accent sur le respect de l'autonomie du client. Plusieurs clients ont souligné que le dialogue à la fois constructif et critique est une valeur ajoutée importante de la FAT.

Enfin, la capitalisation est rendue compliquée par la grande diversité du type d'interventions et des consultants.

63 Source: Achieving impact through technical assistance, Halah Al-Jubeir, Gilles Galludec and Peer Stein, International Finance Corporation dans Private Sector & Development, Proparco, No 11, July 2011, p 8

64 Source: Traps to avoid, lessons to be learned, Klaus Niederländer and Peter Hinton, Cooperatives Europe Summit Development Group dans Private Sector & Development, Proparco, No 11, July 2011, p23

8. RECOMMANDATIONS

Ce chapitre reprend les principales recommandations qui émanent de l'analyse documentaire, des échanges avec l'équipe de la FAT et avec les chargés d'investissement ainsi que des visites de terrain au Kenya, au Burkina Faso, au Sénégal et au Rwanda/ RD Congo. Ce paragraphe répond à la question d'évaluation 4 "Quels aspects de la FAT pourraient être améliorés afin de garantir le renforcement des clients bénéficiaires du fonds ? -- Vers plus d'efficacité et donc des résultats plus importants ? »

8.1. DÉVELOPPEMENT SYSTÉMIQUE – À RENFORCER

(voir sous-chapitre 4.2 pour l'analyse des effets des interventions AT sur des processus de changement stratégique).

En vue de la contribution importante et essentielle de l'AT à la réalisation de processus stratégiques et essentiels pour les IMF, coopératives et PME, la principale recommandation concerne **le besoin de lancer une réflexion /analyse sur le « développement systémique »** dans tout dossier d'AT. Cela couvre à la fois une dimension en amont/aval de l'AT et une dimension multifonctionnelle (effet d'une intervention sur d'autres fonctions de l'entreprise). Cela implique :

- Une description plus poussée de l'importance du processus préconisé pour le développement stratégique du client dans le FORM 2 (sans trop alourdir le processus).
- Une meilleure connaissance des efforts que le client a déjà réalisés pour lancer un processus et/ou de la capacité du prestataire pour assurer la mise en œuvre /utilisation/adaptation du système (notamment prix abordable, proximité, ...) après AT.
- L'analyse de l'effet prévisible de l'AT sur les autres domaines de l'entreprise (P.ex. l'effet d'un nouvel investissement sur les activités courantes).
- Le suivi devrait ne pas se limiter à la période de l'AT, mais également couvrir les 2 – 3 ans après la mise en œuvre de l'AT.

8.2. CIBLAGE

Les évaluateurs proposent à FEFISOL et la FAT de maintenir le ciblage fort vers le milieu rural, l'orientation vers les publics cibles vulnérables et les chaînes de valeur agricoles. Les critères de sélection doivent aussi être maintenus.

8.3. SUIVI DES DOSSIERS - À RENFORCER

(voir sous chapitre 3.2. pour une analyse du processus de la FAT).

Il est important que la FAT intensifie les efforts de suivi des dossiers en collaboration avec les chargées d'investissement – en touchant les aspects quantitatifs et qualitatifs. Il est essentiel que la FAT dispose d'une base de données et d'informations clés qui reflètent les principaux effets au niveau des clients et bénéficiaires finaux - avec probablement moins d'indicateurs standards mais plutôt des indicateurs spécifiques par intervention ou type d'intervention.

Puisque les thèmes d'AT deviennent de plus en plus complexes et techniques, il devient par ailleurs important d'assurer un échange d'informations entre les chargés d'investissements sur les facteurs qui influencent la réussite de certains processus.

8.4. THÉMATIQUES GENRE, LUTTE CONTRE LES INÉGALITÉS ET ENVIRONNEMENT – À RENFORCER

Bien que ce n'était par un objectif explicite de la FAT et qu'il soit difficile de renforcer ces thématiques dans une grande partie des dossiers (tels que les dossiers de gestion financière), il est toutefois essentiel que la FAT réfléchisse sur la manière de mieux intégrer ces dimensions transversales dans son travail actuel. Quelques pistes ont été identifiées par les évaluateurs, mais ce point reste à approfondir par la FAT, car les dossiers analysés ne donnent pas suffisamment de matière pour des recommandations détaillées.

Pour les IMF :

- S'assurer que les AT sur la performance sociale/rurale des IMF clients incluent d'office une analyse de la performance environnementale ;
- Accompagner les IMF à introduire la digitalisation et l'utilisation de services bancaires en ligne afin de limiter les déplacements.

Pour les OP/PME :

- Renforcer la gouvernance et la gestion des coopératives en accordant une attention à la formation des femmes membres et employées des coopératives ;
- Appuyer le développement de relations « inclusives » des PME agro-alimentaires avec les producteurs /fournisseurs, en y intégrant des aspects favorables à l'intégration économique et social des femmes, jeunes et personnes vulnérables p.ex. inclure les femmes productrices dans toutes les formations et réunions avec les producteurs.

8.5. ELARGISSEMENT DU CHAMP DE L'AT

Les évaluateurs estiment qu'il serait intéressant de modifier certaines modalités de l'AT afin d'améliorer la valeur ajoutée de l'AT par rapport au financement FEFISOL et pour pouvoir mieux accompagner les processus essentiels.

8.5.1. AT avant financement - et en cas de crise

(voir 5.4.3. Gestion en cas de crise)

Actuellement, la quasi-totalité des AT démarrent quelques années après le début d'un financement. Les chargés d'investissement préfèrent attendre un premier financement avant d'introduire la possibilité de proposer une AT. Pour certains clients potentiels, il serait toutefois intéressant d'avoir à leur disposition une AT (même sommaire) avant d'accéder au financement (pour un % limité du portefeuille). De plus, cela permettrait de limiter les risques liés à un premier financement d'un client « prometteur ». Quelques cas de figure :

- Le renforcement de la capacité comptable et de la gestion pourrait permettre à certains clients potentiels de mieux se préparer à la gestion des dettes. P.ex. mise en place d'un bon système comptable dans une IMF de Tier 3 ou d'un système de gestion des achats/stocks dans les coopératives membres des Unions ; développement d'une stratégie de renforcement des fonds propres pour une coopérative, etc.
- Une première analyse/AT sommaire de la faisabilité d'un investissement ou de l'installation d'un système SIG devrait permettre de vérifier si toutes les conditions sont réunies pour réaliser l'investissement (s'il s'avère rentable) et/ou d'avoir une analyse critique/constructive du nouveau business model avant de lancer l'étude de faisabilité en tant que telle. Cette AT préliminaire pourrait identifier des démarches à réaliser avant de lancer l'étude proprement dite et analyser les perspectives de mobiliser des ressources financières supplémentaires à moyen et long terme. P.ex. vérification du système informatique et connexion wifi avant d'installer un système comptable ou SIG plus sophistiqué.

- Après une crise profonde, un client de longue date peut avoir besoin de remettre à niveau son système ou de former une nouvelle équipe de dirigeants ou personnel, avant d'accéder à un nouveau financement.

8.5.2. Échanges entre pairs et AT pour plusieurs clients – à renforcer

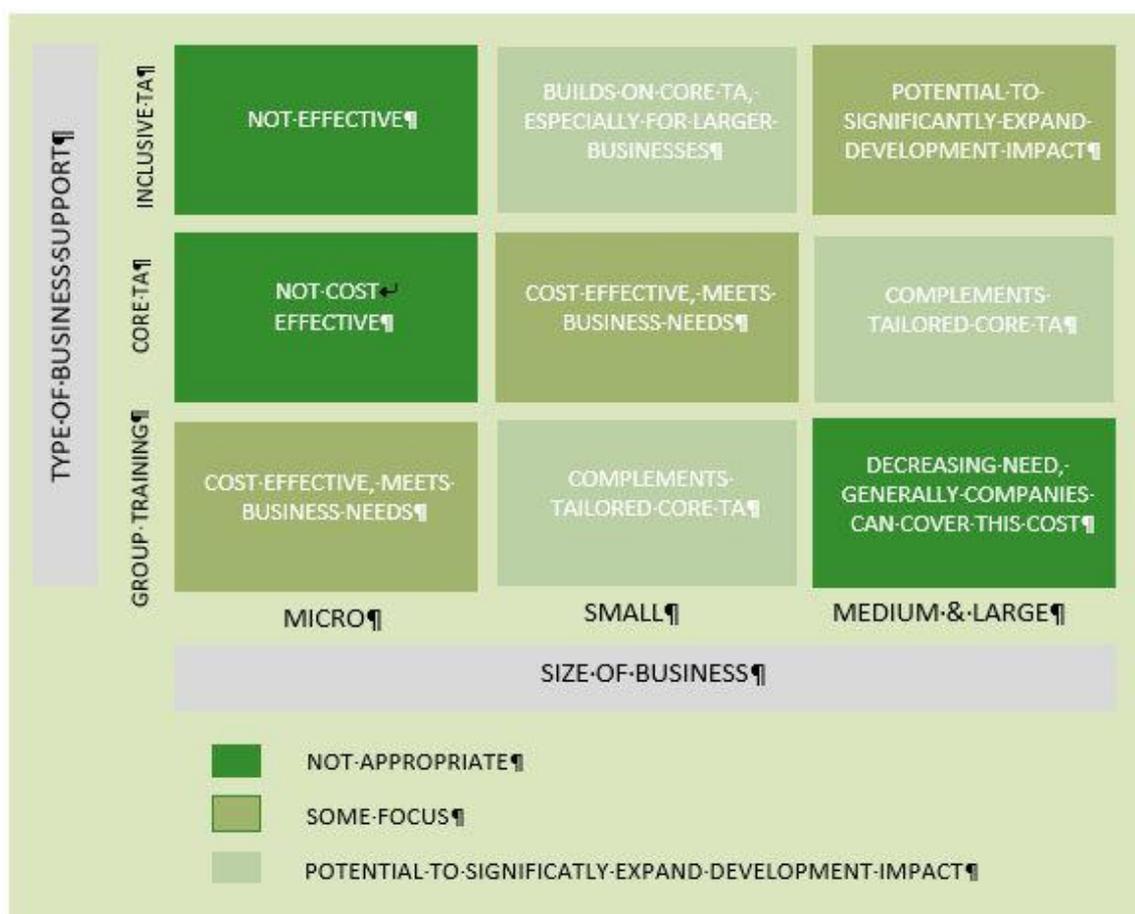
(voir sous-chapitre 4.4. AT –multi-clients).

Alors qu'il est important et pertinent de mettre l'accent sur la spécificité de la demande de chaque client, les évaluateurs ont constaté que plusieurs organisations rencontrent les mêmes problèmes ; tel que p.ex. le suivi de la campagne café/cacao sur le plan de la comptabilité/ budget/ logistique ; la digitalisation des relations avec la clientèle des IMF, etc. Des échanges entre clients – même informels – leur permettraient de profiter de l'expérience innovante d'autres clients dynamiques. Cet «effet d'entraînement» augmenterait l'efficacité de la FAT.

Il semble ainsi intéressant d'organiser **une démarche à double voie** : (1) un premier atelier avec les clients intéressés qui ont le même système, pour échanger sur les expériences de chaque participant et pour identifier les besoins communs ou spécifiques des clients, combiné avec une éventuelle première formation et (2) une mission spécifique pour chaque client afin d'implanter un système ou de suivre une démarche.

Le schéma suivant indique que l'efficacité du type d'intervention (individuel ou en groupe) dépend de la taille du client.

Fig. 11 – “Recommended business-support type by business size”



Source: AAF-TAF – Five years of the AAF's Technical Assistance Facility 2011-2017, p 29

Il est important de signaler que l'organisation de ce genre de processus multi - bénéficiaires demande des efforts importants de la part de l'équipe de FEFISOL pour un budget moins important mais des effets plus nets au niveau des clients.

- ❖ Benchmarking : À travers leur FMOXCHANGE, FMO crée une plateforme d'échange d'expérience entre leurs clients et partenaires et financent ou organisent des voyages d'études.

8.5.3. Plus forte intégration dans les chaînes de valeur porteuses

Malgré le fait que FEFISOL et la FAT interviennent à la fois auprès des IMF et auprès des coopératives et PME, il est étonnant qu'aucun dossier ne couvre un rapprochement entre ces deux types d'organisations. En effet, FEFISOL semble bien placé (1) pour appuyer - à travers l'AT - le développement de produits financiers spécifiques - comme les crédits soudure ou crédit d'investissement - que les producteurs agricoles pourraient accéder sur base d'un engagement d'achats de la part de la coopérative ou PME ou (2) pour accompagner une coopérative ou PME qui veut négocier un accord « financement de la chaîne de valeur » avec leur client international (accord tripartite).

Vue le grand intérêt de la part des acheteurs internationaux pour connaître l'origine et pour assurer la traçabilité des produits - ce qui demande des investissements importants pour les coopératives et PME - FEFISOL et la FAT sont bien placés pour accompagner la préparation de ce genre d'investissements par les OP/PME - à travers une AT combinée avec des financements à moyen terme pour ces investissements.

8.5.4. Plus fortes synergies avec d'autres acteurs qui accompagnent les OP/PME

La FAT gagnerait à collaborer avec d'autres acteurs de la coopération au développement qui accompagnent les clients de FEFISOL dans la durée :

- Voir projets qui accompagnent le secteur privé agro-alimentaire dans différents pays (p.ex. TRANSFORM/IECD en Côte d'Ivoire, MOU avec Technoserve sur le café au Rwanda, ...)
- Voir efforts des agri-agences (Afdi, FERT, Agriterra, Trias...) pour améliorer la gestion comptable/financière de leurs OP partenaires ;
- Orienter les directeurs/gestionnaires des clients FEFISOL vers des systèmes de coaching réguliers qui renforcent leur capacité d'organisation, et qui appuient la gestion de l'entreprise.

8.5.5. Contribution du client

Puisque FEFISOL finance des petites organisations, l'installation de certains systèmes comptables ou de géolocalisation peut coûter assez cher. Dans plusieurs cas, les 15% de contribution financière demandée par la FAT constituent un frein important pour des jeunes organisations dynamiques et innovantes qui doivent également financer des équipements et logiciels.

L'alternative serait de ne pas solliciter de contribution financière si le client réalise déjà ce genre d'investissement complémentaire pour au moins le même montant.

L'argument de la distorsion du marché ne compte pas ici car cet appui permettrait aux petites organisations à orientation rurale/sociale de concurrencer plus rapidement les grandes entreprises (Voir sous-chapitre 6.3. pour l'analyse de l'additionalité de la FAT).