

## LA RICHESSE DE NOTRE OFFRE

### La richesse de l'assistance technique

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

#### La Facilité Africaine (FA)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

#### Volontariat de compétences (Banquiers Solidaires)

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

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

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

#### Renforcement des chaînes de valeur agricoles (SSNUP)

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

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

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

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

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

## Développement de la micro-assurance (PROPARCO – BIT)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

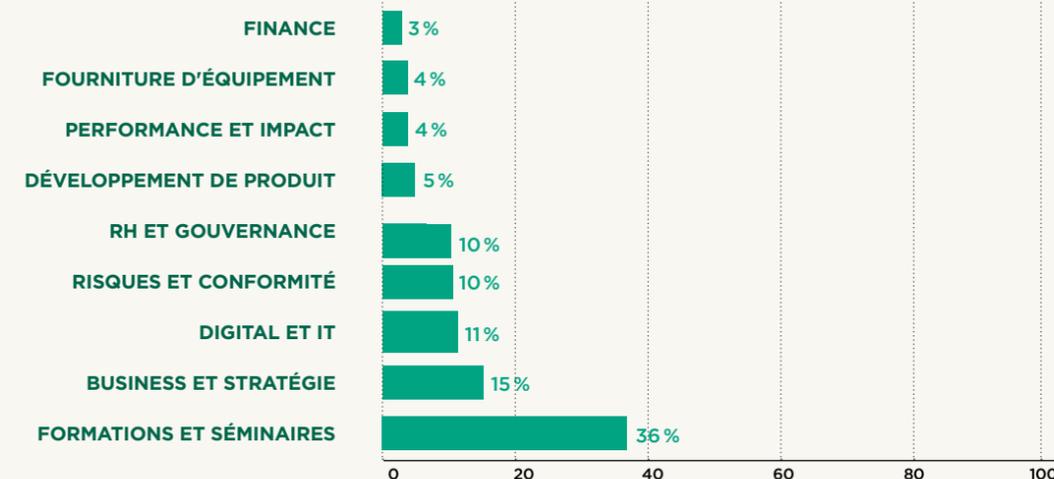
Banquiers Solidaires, enfin, est un programme permettant de valoriser les compétences des experts du groupe Crédit Agricole SA, et d'apporter des expertises bancaires aux institutions partenaires de la Fondation.

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

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

## Des thématiques de mission diversifiées

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



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

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

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

## 1. CONSOLIDER LES CAPACITES OPERATIONNELLES DES ORGANISATIONS

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

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

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

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

## 2. ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS FACE AU CHANGEMENT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • MISSIONS RÉALISÉES PAR DES PRESTATAIRES D'ASSISTANCE TECHNIQUE

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

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

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

#### • ACQUISITION D'ÉQUIPEMENTS

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

#### • PARTICIPATION À DES FORMATIONS EXTERNES

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

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

#### • ORGANISATION DE FORMATIONS INTERNES

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

#### • COFINANCEMENT DE MISSIONS LONGUES

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

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

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

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

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

IMF - Ouganda -  
Bénéficiaire de la Facilité Africaine

## NOTRE CADRE D'ACTION ET PRINCIPES D'INTERVENTION

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

La deuxième étape consiste à préparer la mission et sélectionner le prestataire d'assistance technique. Pour chaque mission, l'équipe AT travaille étroitement avec l'organisation bénéficiaire pour définir des termes de référence. Ce document, qui détaille l'appui requis, les objectifs et les résultats attendus, est publié par l'équipe AT de manière transparente et ouverte sur le site internet de la Fondation<sup>4</sup>. L'équipe AT coordonne ensuite le processus de recrutement et sélectionne avec l'organisation le prestataire qui réalisera la mission.

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

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

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

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

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

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

**Enfin, un webinaire, organisé conjointement par la Fondation Grameen Crédit Agricole, la SIDI<sup>1</sup>, FEFISOL<sup>2</sup> et le MAIN<sup>3</sup>, rassemblant 44 IMF (dont 26 partenaires de la Fondation) a également permis de les accompagner au plus fort de la crise sur la thématique de la gestion du risque de liquidité.**

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

<sup>2</sup> Fonds européen de financement solidaire pour l'Afrique

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

## CABINET FRIENDS CONSULT LTD

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

### — Pouvez-vous présenter Friends Consult Ltd ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

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

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

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

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





LAITIÈRIE DU BERGER / KOSSAM (Sénégal) © Banquiers solidaires

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

### Un modèle économique basé sur un cofinancement des institutions bénéficiaires

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

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

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

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

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

## ENTREPRISES À IMPACT : UNE APPROCHE PERSONNALISÉE

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

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

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

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

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

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

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

#### > Les jeunes entrepreneurs innovants de Plastic Odyssey

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

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

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

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

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



Molavie\_Microinvest © Godong

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

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

### > La diversification financière de la Laiterie du Berger

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

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

## 3. UN FOCUS SUR LES ENTREPRISES D'AGRIBUSINESS

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

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

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

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

### > Renforcement des capacités des *agribusiness*

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

## 4. PILOTAGE ET MESURE D'IMPACT

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

## 5. ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES EN TEMPS DE CRISE

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

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

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