

## ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

## ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

#### Enseignements

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

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

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

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



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

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

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

#### Recommandations

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

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

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

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

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

## 2. DISPOSER DE CAPACITÉS D'INTERVENTION ADAPTABLES ET AGILES

### Enseignements

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

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

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

### Recommandation

#### > Prévoir un large panel de modalités d'intervention

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

## 3. IMPLIQUER LES PARTENAIRES À CHAQUE ÉTAPE DE LA MISSION

### Enseignements

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

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

IMF, Rwanda, bénéficiaire de la Facilité Africaine

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

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



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

### Recommandations

- > Adopter une approche impliquant les institutions bénéficiaires à tous les stades de la mission
- > Prévoir dès la conception des programmes le temps nécessaire pour former les organisations bénéficiaires sur les processus et les aider à définir leurs besoins

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

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

### Enseignements

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

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

IMF, Malawi, bénéficiaire de la Facilité Africaine

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

Ce modèle rencontre toutefois plusieurs limites :

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

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

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

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

## Recommandations

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

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

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

IMF, Burkina Faso, bénéficiaire de la Facilité Africaine

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

### Enseignements

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

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

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

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

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

## Recommandations

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

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

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

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

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

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

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

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

### Enseignements

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

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

## Recommandations

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

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

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

Chargé de financement, Fondation Grameen Crédit Agricole

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

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

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

### Enseignements

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

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

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

## Recommandation

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

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

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

### Enseignements

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

### Recommandations

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

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

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

### > Capitaliser sur les rapports produits

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

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

### > Simplifier les procédures administratives

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

## 9. RENFORCER LE SUIVI POST-MISSION

### Enseignements

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

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

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

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

### Recommandations

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

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

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

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

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

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

### Enseignements

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

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

### Recommandations

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

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

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

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

## CONCLUSION

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

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

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

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

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

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

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

## SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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