

# United Nations Capital Development Fund

## Document du programme

### SOUTENIR L'ÉTABLISSEMENT DES LEADERS DU MARCHÉ DE LA MICRO-FINANCE AXÉE SUR L'ÉPARGNE DANS LES PAYS AYANT UN FAIBLE ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS 2011 - 2017 (Programme d'expansion de MicroLead)

Région : Monde

Ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers inclusifs afin d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services financiers.

#### **Effets du programme :**

Ce programme a pour effet final (2017) d'offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

#### **Produits escomptés du programme :**

1. Les prestataires de services financiers durables (PSF) (Greenfield/AT) donnent accès à des produits et services financiers et non financiers responsables, basés sur la demande et axés sur l'épargne aux populations à faibles revenus dans des zones ayant peu accès aux services ;
2. Les connaissances sont identifiées et diffusées au sein des PSF, des prestataires de services techniques (PST), des décideurs politiques, des donateurs et autres parties prenantes liées à la mobilisation de l'épargne, et intégrées aux opérations Greenfield et à la prestation d'assistance technique ; et
3. L'existence d'un programme efficace et évalué dont le talent et l'expertise atteignent, voire dépassent, les objectifs.

Durée du programme : **5,75 ans**

Dates prévues de début et de fin : **Octobre 2011 – Juin 2017**

Budget estimé total : **23 507 764 \$**

dont :

1. Budget financé : **23 507 764 \$**

2. Budget non financé : **0 \$**

Sources du budget financé :

- Gouvernement \_\_\_\_\_
- ONU... \_\_\_\_\_
- MasterCard Foundation **23 507 764 \$**
- Donateur... \_\_\_\_\_
- ONG... \_\_\_\_\_

Organismes des Nations Unies	Autorités de coordination nationales
<p>David Morrison, Secrétaire exécutif  <i>Signature</i>  <b>United Nations Capital Development Fund (UNCDF)</b>  <i>Date et sceau</i></p>	<p><i>Remplacé par :</i>  <i>Nom du représentant du pays appartenant au groupe de pays les moins avancés (PMA)</i>  <i>Signature</i>  <i>Nom du pays</i>  <i>Date et sceau</i></p>
<p><i>Signature</i>  <i>Date et sceau</i></p>	<p><i>Remplacé par :</i>  <i>Nom du représentant du pays appartenant au groupe de pays les moins avancés (PMA)</i>  <i>Signature</i>  <i>Nom du pays</i>  <i>Date et sceau</i></p>
	<p><i>Remplacé par :</i>  <i>Nom du représentant du pays appartenant au groupe de pays les moins avancés (PMA)</i>  <i>Signature</i>  <i>Nom du pays</i>  <i>Date et sceau</i></p>

## Table des matières

I. Acronymes .....	4
II. RÉSUMÉ .....	5
III. Analyse de la situation .....	6
IV. Stratégie et approche du programme .....	11
Les enseignements .....	11
Opportunités stratégiques.....	14
MicroLead : prêt à se développer .....	16
V. Description du programme.....	18
VI. Montant des fonds apportés par le candidat ;.....	25
VII. Évolution nette de l'épargne mobilisée à faible solde/montant du financement reçu de MicroLead.....	25
VIII. Expérience du personnel dans la conduite du projet/connaissances et compréhension d'un nouveau marché.....	26
IX. Statut juridique/propriétaire.....	26
X. Gouvernance et leadership.....	26
Parties prenantes, groupes cibles et bénéficiaires ultimes .....	31
Couverture géographique.....	31
Forces et capacités de l'UNCDF .....	32
Durabilité .....	33
Questions transversales relatives au genre et aux jeunes .....	34
Analyse du risque .....	35
Plan de travail .....	35
XI. Cadre des résultats et des ressources.....	36
XII. Accords de gestion et de coordination.....	41
XIII. Visibilité et portée.....	43
XIV. Accords de gestion des fonds.....	43
Transferts de trésorerie vers les PSF/PST .....	44
XV. Suivi, évaluation et compte-rendu : .....	44
Suivi et compte-rendu .....	44
Évaluation .....	45
XVI. Contexte juridique .....	47
XVII. Annexes .....	51

## I. Acronymes

BIFSA	Programme de construction de secteurs financiers inclusifs en Afrique (abréviation anglaise de Building Inclusive Financial Sectors in Africa)
CTA	Conseiller technique national
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
FIPA	Unité de finance inclusive (abréviation anglaise de Financial Inclusion Practice Area)
PSF	Prestataire de services financiers
FSDT	Fonds d'investissement (abréviation anglaise de Financial Sector Deepening Trust)
CI	Comité d'investissement
PMA	Pays les moins avancés
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
MICFAC	Microfinance Capacity Building Facility for Sub Saharan Africa
FIM	Fonds d'investissement pour la microfinance (ex TECHMIFA)
RO	Recommandations opérationnelles
PAR	Portefeuille à risque
ABP	Accord basé sur la performance
AC	Appel à candidatures
RA	Rendement des actifs
CTR	Conseiller technique régional
AT	Assistance technique
PST	Prestataire de services techniques
ASS	Afrique subsaharienne
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

## II. RÉSUMÉ

Les dirigeants du monde entier ont pris l'engagement « d'éradiquer l'extrême pauvreté ». <sup>1</sup> Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été adoptés dans le monde entier et visent à réduire de moitié l'extrême pauvreté d'ici 2015. Pour plus de deux milliards de personnes sur la planète, qui vivent avec moins de 2 \$ par jour, l'accès aux produits et aux services financiers apportent de manière directe des outils de protection, de diversification et d'accroissement des sources de revenus, ce qui leur permet de prendre des décisions économiques personnelles afin de sortir de la pauvreté. La portée du secteur financier est également étroitement corrélée au niveau de développement financier, institutionnel et des infrastructures de ces pays. Les études ont montré que la facilitation de l'accès aux produits et services financiers améliorerait la croissance économique et contribuait également à lutter contre la pauvreté et à réduire les inégalités de revenus.

Les pauvres sont des épargnants actifs. Néanmoins, les outils qui leur sont accessibles ne répondent pas toujours à leurs besoins. Lorsqu'ils ont le choix, les pauvres optent de façon massive pour des produits d'épargne formels et souvent à des taux supérieurs aux autres services financiers. Par exemple, Bank Rakyat Indonesia a attiré 10 fois plus de clients emprunteurs dans la catégorie des épargnants à faibles revenus lorsque l'institution a remanié sa ligne de produits d'épargne.

Afin de contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs et d'atteindre les OMD, notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, l'UNCDF a lancé, en 2008, un programme mondial de 28 millions de dollars. Il s'agit du fonds PMA pour le développement des leaders du marché de la finance inclusive axée sur l'épargne (MicroLead), qui reçoit le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates. Deux ans et demi après son lancement, ce programme a conclu des contrats de programmation pour dix projets avec sept PMA dans autant de pays. Quatre projets supplémentaires ont été approuvés et sont sur le point d'être mis en œuvre dans six autres pays. <sup>2</sup> Les effets deux ans et demi après le lancement sont impressionnants : augmentation des montants épargnés de 300 % entre 2009 et 2010. La portée attendue de ces 14 projets entre 2008 et 2013 est un accroissement (net) de 1,7 million d'épargnants, soit une augmentation nette de l'épargne mobilisée de 450 millions de dollars. L'effet de levier des fonds de l'UNCDF (évolution nette de l'épargne mobilisée divisée par la subvention de l'UNCDF pendant la période de mise en œuvre du projet) est estimé à 57 fois la participation initiale, d'ici la fin du programme actuel.

Sur la base des résultats à ce jour et de la forte demande exprimée par les candidats actuels et potentiels, l'UNCDF a conçu un programme d'expansion de

---

<sup>1</sup> Déclaration du Millénaire de l'Organisation des Nations-Unies, résolution A/RES/55 des Nations-Unies, du 2 septembre 2000.

<sup>2</sup> Depuis juin 2011, les pays accueillant ce programme sont : le Bhoutan, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Laos, le Libéria, le Rwanda\*, la Sierra Leone, les îles Salomon, Samoa, le Soudan, la Tanzanie\*, le Timor-Oriental, Vanuatu (\* en attente de la confirmation du gouvernement).

Microlead. Ce programme de 23,5 millions de dollars utilise une méthodologie similaire à celle du programme en place. Notons toutefois parmi les changements le fait que les pays non-PMA sont éligibles à une intervention et que les prestataires et services techniques et de réseau peuvent se porter candidats, en plus des principaux PSF du Sud. Ce programme d'expansion vise 450 000 nouveaux clients d'ici cinq ans et sera une source d'apprentissages importants pour le secteur de la microfinance quant à la mobilisation de l'épargne. La présentation des objectifs, des activités et des effets, ainsi que la présentation du budget sont présentés respectivement en **Annexes A et B**.

### III. Analyse de la situation

Malgré l'élargissement de la portée de la microfinance à travers le monde au cours des 30 dernières années, on estime que 2,7 milliards de personnes dans le monde n'utilisent aucun service financier formel<sup>3</sup>. En moyenne, 56 % des adultes dans le monde sont exclus du système bancaire. Néanmoins, les données varient entre les pays à hauts revenus et les pays en développement (17 % et 64 %, respectivement)<sup>4</sup>.

Les pauvres des pays en développement représentent le groupe le plus concerné :

- on estime que 3 adultes sur 4 dans les pays en développement et à revenus moyens ne possèdent pas de compte bancaire.
- Seulement environ 10 % des 2,5 milliards de personnes vivant avec moins de 2 \$ par jour ont accès à un compte bancaire.
- L'Afrique subsaharienne (ASS) est la région la moins bancarisée du monde. En effet, 80 % de sa population n'a pas accès aux comptes bancaires. Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord suivent avec 68 % et l'Amérique latine et les Caraïbes avec 65 %.
- À l'échelle mondiale, les pauvres, les femmes et les habitants des zones rurales sont les moins bancarisés<sup>5</sup>.

Les pauvres sont des épargnants actifs. Les études montrent que le pourcentage de revenus que les pauvres consomment est inférieur à 100 %. Le solde est, en effet, épargné ou sert à rembourser des emprunts. Ils épargnent des espèces de manière formelle et informelle<sup>6</sup>. Néanmoins, les outils qui leur sont accessibles ne répondent pas toujours à leurs besoins. Lorsqu'ils ont le choix, les pauvres optent de façon massive pour des produits d'épargne formels et souvent à des taux supérieurs aux autres services financiers<sup>7</sup>. Par exemple, Bank Rakyat Indonesia a attiré 10 fois

---

<sup>3</sup> CGAP 2010, The World Bank, Financial Access 2010: The State of Financial Inclusion Through the Crisis. Washington, D.C.: CGAP et The World Bank, 2010.

<sup>4</sup> CGAP 2011, Access to Financial Services and the Financial Inclusion Agenda around the World, Policy Research Working Paper 5537, CGAP/The World Bank, janvier 2011

<sup>5</sup> Fondation Bill & Melinda Gates 2010, accessible à cette adresse <http://www.gatesfoundation.org/financialservicesforthe poor/Pages/savings-statistics.aspx>

<sup>6</sup> Jake Kendall, 2010. A penny saved: Do savings accounts help the poor? Financial Access Initiative (FAI), novembre 2010.

<sup>7</sup> Jake Kendall, 2010. A penny saved: Do savings accounts help the poor? Financial Access Initiative (FAI), novembre 2010.

plus de clients emprunteurs dans la catégorie des épargnants à faibles revenus lorsque l'institution a remanié sa ligne de produits d'épargne<sup>8</sup>.

Les pauvres sont très demandeurs de comptes d'épargne. Ainsi, en Ouganda, 43 % des personnes ont affirmé que leur premier besoin financier était un compte d'épargne, comparé aux 31 % qui citent le crédit<sup>9</sup>. Les statistiques les plus récentes indiquent que les comptes d'épargne sont ouverts à des taux pouvant atteindre 12/1, par rapport aux prêts, y compris lorsque ces deux services sont proposés par la même institution. Une étude du CGAP portant sur six institutions orientées micro-épargne constate également une croissance très rapide des épargnants. Pendant six ans, le nombre de nouveaux comptes a augmenté de 87 % et le volume épargné de 71 %, soit 4,3 milliards de dollars d'épargne supplémentaire mobilisée<sup>10</sup>.

#### *L'importance d'accéder aux services financiers dans la réduction de la pauvreté*

Les dirigeants du monde entier ont pris l'engagement « d'éradiquer l'extrême pauvreté ». Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été adoptés dans le monde entier et visent à réduire de moitié l'extrême pauvreté d'ici 2015. Pour plus de deux milliards de personnes sur la planète, qui vivent avec moins de 2 \$ par jour, l'accès aux produits et aux services financiers apportent de manière directe des outils de protection, de diversification et d'accroissement des sources de revenus, ce qui leur permet de prendre des décisions économiques personnelles afin de sortir de la pauvreté. La portée du secteur financier est également étroitement corrélée au niveau de développement financier, institutionnel et des infrastructures de ces pays. Les études ont montré que la facilitation de l'accès aux produits et services financiers améliorerait la croissance économique et contribuait également à lutter contre la pauvreté et à réduire les inégalités de revenus. Selon le CGAP, les clients des institutions de microfinance connaissent une augmentation de 25 % de leur consommation mensuelle moyenne et épargnent davantage<sup>11</sup>. Il existe une forte corrélation entre le développement du secteur financier et la réduction du nombre de pauvres, en Afrique<sup>12</sup>.

L'accès aux services financiers est la base nécessaire pour que les personnes à faibles revenus atteignent les OMD à leurs propres conditions et de manière durable. Les services financiers leur permettent d'augmenter et de diversifier leurs revenus, de bâtir des actifs économiques, sociaux et humains et de passer de la survie quotidienne à la planification de leur avenir : ils investissent dans l'amélioration de leur alimentation, de leur hébergement, de leur santé et de leur éducation. La microfinance cible souvent plus particulièrement les femmes. Les services financiers aux femmes pauvres ont un impact positif direct sur leurs familles, car la majorité de ces revenus additionnels sont investis dans la santé, l'éducation et l'alimentation familiales. Il est clairement établi que la capacité

---

<sup>8</sup> ibid

<sup>9</sup> Fondation Bill & Melinda Gates 2010, accessible à cette adresse <http://www.gatesfoundation.org/financialservicesforthepoor/Pages/savings-statistics.aspx>

<sup>10</sup> Westley et Palomas 2010. Is There a Business Case for Small Savers? CGAP et The World Bank, septembre 2010

<sup>11</sup> CGAP 2010, "Revue annuelle", disponible à cette adresse <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.15472/?page=print>

<sup>12</sup> Beck, Maimbo, Faye et Triki, 2011, à venir

d'emprunter, d'épargner et de percevoir des revenus renforce la confiance en elles des femmes pauvres et leur permet de mieux affronter les inégalités de genre systémiques.

L'élargissement et l'approfondissement de la portée des secteurs financiers promouvant l'accès aux services et aux produits financiers constituent une stratégie de développement pratique et une démarche à mettre en œuvre pour atteindre les OMD. L'importance critique de la microfinance afin d'atteindre les OMD a été soulignée lors du Sommet mondial de 2005 et lorsqu'il a entériné le Consensus de Monterrey issu de la Conférence internationale sur le financement du développement. Le Consensus de Monterrey soulignait la contribution qu'une gamme d'institutions financières pouvait apporter en proposant des services financiers au développement des entreprises et en appelant les acteurs publics et privés à collaborer pour que tous y aient accès. La déclaration finale du Consensus de Monterrey place particulièrement l'accent sur le renforcement des secteurs financiers nationaux pour qu'ils incluent les marchés ayant un faible accès aux services, comme les zones rurales et les femmes. « Il ne s'agit pas de transfert d'argent du Nord au Sud ni de la création d'une nouvelle classe d'actifs. Il s'agit du développement des marchés financiers locaux au service de la majorité des citoyens, en renforçant la capacité de médiation entre les épargnants et les emprunteurs, et pas uniquement du transfert d'argent dans des portefeuilles de prêts... La plupart des foyers pauvres sont des épargnants nets qui recherchent des dépôts pratiques et surs, à même de financer ultérieurement des activités liées au microcrédit. »<sup>13</sup> « Le but du jeu reste, bien entendu, que la microfinance s'autofinance, comme la plupart des banques de détail le font, par le biais de dépôts locaux. Le financement local est plus stable et ne comporte aucun risque lié aux devises. En outre, les pauvres attachent énormément d'importance à la sûreté des services de dépôts, plus qu'aux prêts, selon certains. »<sup>14</sup>

Il existe un large consensus autour du fait que le principal obstacle à l'accès aux services et aux produits financiers est le manque d'institutions solides proposant une large gamme de services financiers, notamment d'épargne, pour répondre durablement à un grand nombre de personnes. Il existe également d'autres obstacles :

- le peu d'engagement du secteur privé à faciliter l'accès aux services financiers et en faveur du développement de nouveaux produits et services financiers pour les personnes pauvres et à faibles revenus et les micro-entreprises et petites entreprises ;
- le manque d'infrastructure de services financiers appropriés pour soutenir les transactions financières et améliorer l'accès de détail aux produits financiers ;
- le manque de contexte politique, juridique et réglementaire facilitant l'accès et levant les obstacles ; et

---

<sup>13</sup> Alexander, 2007. The Big Business of Small Loans, disponible à cette adresse:

<sup>14</sup> Elizabeth Littlefield, CEO CGAP citée dans "The Changing Face of Microfinance Funding", 20 décembre 2007, © Copyright 2007, FORBES.com, Tous droits réservés. [http://cgap.org/press/press\\_coverage83.php](http://cgap.org/press/press_coverage83.php)

- le manque de vision et d'engagement des décideurs politiques pour inclure le développement des secteurs financiers inclusifs dans l'agenda du développement de leur pays<sup>15</sup>

Le secteur de la microfinance en est encore à ses balbutiements en Afrique, par rapport à d'autres régions. L'on estime son retard sur les autres régions à 10 à 15 ans. MIX Market et CGAP estiment que l'Afrique subsaharienne compte 6,5 millions d'emprunteurs et 16,5 millions de déposants. Ils représentent respectivement seulement 3 % et 8 % de la population en dessous du seuil de pauvreté. Seul un quart des PSF de l'ASS relevant du MIX Market touchent plus de 30 000 clients<sup>16</sup>.

*L'importance de l'épargne pour les pauvres*

**L'épargne est une composante cruciale du bien-être économique des pauvres avec un impact direct sur la réduction de la pauvreté.** Les pauvres ont compris la valeur de l'épargne et leur comportement le reflète. Les études menées auprès des ménages montrent régulièrement que les ménages pauvres utilisent toute une gamme d'instruments d'épargne informelle pour gérer leurs petits revenus imprévus, comme : l'épargne en nature à domicile, sous le matelas, l'achat de bijoux en or ou de bétail ou la participation à un club d'épargne. Néanmoins, le mécanisme consistant à mettre de l'argent de côté les expose à des risques élevés, par exemple, de perte ou de vol. L'épargne en nature, immédiatement disponible, est celle dont la plupart des personnes pauvres ont besoin. Les institutions financières ont la possibilité de satisfaire la demande des personnes pauvres en leur proposant des services d'épargne pratiques et surs, autorisant des retraits et des dépôts fréquents à un coût réduit.

L'épargne contribue à mettre en œuvre quatre outils fondamentaux pour sortir les personnes pauvres du piège de la pauvreté<sup>17</sup>:

- **Lisser la consommation** : l'accès à un mécanisme d'épargne aide les personnes pauvres à lisser l'irrégularité de leurs flux de revenus et à accumuler suffisamment de fonds pour manger régulièrement, investir dans l'éducation et réduire le stress financier ;
- **Protéger des chocs** : des produits appropriés d'épargne et d'assurance amortissent les chocs les plus courants, comme la maladie, le décès dans la famille ou une mauvaise récolte.
- **Améliorer la productivité** : l'épargne de petits montants au fil du temps permet aux familles pauvres d'investir dans de nouveaux outils et aux entreprises d'améliorer leur productivité. Tous peuvent ainsi consacrer davantage de temps à la recherche de formes d'emploi plus productives. S'ils sont à même d'autofinancer ces investissements, ils tirent tous les bénéfices de ces gains de productivité sans devoir les partager sous la forme d'intérêts d'emprunts<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> UNCDF & UNDESA, Livre Bleu relatif à la création des secteurs financiers inclusifs, mai 2006 et CGAP, Accès à tous : Création des systèmes financiers inclusifs, 2006.

<sup>16</sup> MIX/CGAP 2010.

<sup>17</sup> Christen et Mas 2009, Développement de l'entreprise et microfinance Vol. 20 No. 4.

<sup>18</sup> Ibid

- **Émanciper les femmes** : les études montrent que l'accès à certains produits d'épargne favorise l'émancipation économique des femmes. Cela passe par leur gestion des imprévus de santé, leur pouvoir de décision quant aux achats, la planification des naissances et l'éducation des enfants<sup>19</sup>.

Dans l'ouvrage *Portfolios of the Poor*, les auteurs présentent de manière détaillée comment l'épargne peut élargir les stratégies de subsistance des ménages<sup>20</sup>. Le livre expose les divers mécanismes d'épargne et de crédit que les pauvres utilisent pour gérer leurs vies étranglées par l'argent. Deux récentes études de terrain au Kenya apportent de nouvelles preuves que l'accès à un compte d'épargne a des effets significatifs sur la prospérité des ménages pauvres. Par ailleurs, l'accès aux mécanismes d'épargne appropriés aide les fermiers pauvres à acheter des engrais lorsqu'ils en ont besoin. Ceci améliore les récoltes et donc leurs revenus<sup>21</sup>.

Des freins particuliers bloquent l'expansion des services d'épargne. Les institutions financières réglementées de nombreux marchés constatent elles-mêmes des défis réels ou perçus liés à l'offre de services de dépôt aux pauvres. Nombre d'entre elles citent comme principal frein à l'offre d'épargne ciblant les clients à faibles revenus, le coût réel ou perçu. CGAP a mené des exercices selon la méthode d'activité basée sur les coûts (ABC) avec cinq institutions financières. Il en ressort que petites et grandes institutions peuvent proposer des services d'épargne, y compris aux petits épargnants, tout en générant du profit<sup>22</sup>. Dans certaines institutions, les petits comptes n'étaient pas rentables en soi, mais ils le devenaient lorsqu'ils étaient inter financés par des comptes plus importants. En outre, de nombreuses institutions proposant de l'épargne considèrent ce produit comme un moyen d'attirer et de fidéliser des clients intéressés par d'autres produits plus rentables. De plus, l'utilisation de modèles efficaces et l'élargissement de la portée peuvent réduire l'impact négatif de l'accroissement des dépenses associées aux comptes d'épargne à faible solde.

#### *Proposition de valeur pour les PSF*

Comme le souligne le document d'analyse de Tamara Cook : « L'enjeu économique des comptes à faibles soldes », les PSF disposent de cinq leviers de viabilité actionnables afin de réduire les coûts liés aux comptes à faible solde :

- Augmenter le rendement des actifs,
- Réduire les coûts de transaction,
- Accroître le solde moyen,
- Augmenter le revenu des frais de transaction,
- Procéder à des ventes croisées<sup>23</sup>.

Une étude conjointe du CGAP<sup>24</sup> et de la Banque mondiale révèle que les petits comptes d'épargne compensent leurs coûts d'exploitation élevés par des profits liés

<sup>19</sup> Esther Duflo, Michael Kremer et Jonathan Robinson, "Comprendre l'adoption technologique : Les engrais à l'Ouest du Kenya. Essais préliminaires sur le terrain. MIT, Harvard University et Princeton University (mai 2004).

<sup>20</sup> *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day* de Daryl Collins, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford et Orlanda Ruthven, Princeton University Press 2009.

<sup>21</sup> Dupas et Robinson, 2008 et Duflo et al., 2009.

<sup>22</sup> CGAP 2007, "The True Cost of Deposit Mobilization". Accessible à cette adresse <http://www.cgap.org/p/site/c/>.

<sup>23</sup> Cook, Tamara 2010.

aux ventes croisées d'emprunts et d'autres produits aux petits épargnants et grâce aux revenus des frais de transaction directement liés auxdits comptes d'épargne. Il a été prouvé que faute de petits épargnants, les institutions de microfinance (IMF) étudiées perdraient environ 30 % de leurs bénéfices globaux.

Par ailleurs, les PSF qui proposent des produits d'épargne sont intrinsèquement plus orientés client que les institutions dédiées au crédit, car elles doivent se « vendre » comme des institutions stables et sûres pour attirer et fidéliser leurs clients<sup>25</sup>. Les institutions orientées crédit ciblent la vente de produits et ne sont pas nécessairement orientées client. Les clients choisissent l'institution à laquelle ils souhaitent confier leur épargne, alors que les PSF choisissent les clients auxquels ils acceptent de prêter. La crise actuelle en Andhra Pradesh, en Inde, où les institutions de microfinance ne sont pas autorisées à mobiliser les dépôts illustre à l'extrême cette dichotomie des institutions dédiées au crédit. Les IMF (institutions financières non bancaires IFNB) étant en vive concurrence on constate un surendettement. Si les IFNB en Andhra Pradesh étaient orientées épargne, elles trouveraient davantage d'intérêt à la prospérité des clients ce qui régulerait les ventes excessives de prêts. Il existe donc une solide proposition de valeur favorisant des institutions plus stables qui offrent de meilleurs services à leurs clients.

#### **IV. Stratégie et approche du programme**

##### ***Les enseignements***

En 2008, l'UNCDF a lancé un programme de 28 millions de dollars dont 19,97 millions de dollars ont été financés par la Fondation Bill & Melinda Gates. Ce programme visait à créer un « Fonds PMA pour le développement des leaders du marché de la finance inclusive axée sur l'épargne », également appelé « MicroLead »<sup>26</sup>. MicroLead cible les leaders du marché de la microfinance du Sud, comme Basix India et Equity Bank Kenya, pour élargir leurs opérations aux pays moins avancés. Deux ans et demi après le lancement de MicroLead, l'UNCDF a conclu des Accords basés sur la performance (ABP) pour dix projets dans sept pays. L'effet de levier de l'évolution nette estimée de l'épargne mobilisée divisée par la subvention de l'UNCDF pendant la période de mise en œuvre du projet (2008-2013) est estimé à 10 fois<sup>27</sup> la participation initiale. À condition que l'UNCDF et la Fondation Gates maintiennent leur financement pendant cette période, l'effet de levier serait de 2,9 fois. Les données comparables pour les résultats obtenus entre 2008 et 2010 dépassent déjà les projections du programme à son terme, respectivement de 13 et 6 fois. Quatre nouvelles candidatures ont été approuvées et seront mises en œuvre dès l'accord du gouvernement et l'exécution des ABP. À

---

<sup>24</sup> CGAP and The World Bank 2011. *Is there a Business Case for Small Savers*, Washington, DC: World Bank.

<sup>25</sup> CGAP et la Banque mondiale 2002. *L'épargne est aussi importante que le crédit : Services de dépôt pour les pauvres*, Donor Brief No. 4, juin 2002. Disponible à cette adresse [http://www.cgap.org/gm/document-1\\_9\\_2435/DonorBrief\\_04.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1_9_2435/DonorBrief_04.pdf)

<sup>26</sup> Cf. le document du programme UNCDF MicroLead disponible à cette adresse : [http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/MicroLead\\_00060661\\_Prodoc\\_French.pdf](http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/MicroLead_00060661_Prodoc_French.pdf).

<sup>27</sup> Ces chiffres prennent en considération la révision des projections pour un bénéficiaire existant.

ce jour, tous les objectifs Microlead sont atteints. Consulter l'**Annexe C** pour les détails réalisés par les dix bénéficiaires existants comparés aux effets et projections attendus d'ici 2013.

**Tableau 1** :Synthèse 2010 des dix bénéficiaires MicroLead

	2010	2009	% évolution 2009 sur 2010
Nb d'emprunteurs actifs	108 587	72 627	49,5 %
Nb de déposants volontaires	98 642	59 252	66,5 %
Valeur des emprunts en cours (US\$)	101 996 848	69 514 238	46,7 %
Épargne volontaire (US\$)	88 208 586	22 121 985	298,7 %

Ces résultats prometteurs et la très forte demande de candidats potentiels incitent l'UNCDF à reproduire ces réussites et à tenir compte des enseignements. L'UNCDF s'apprête donc à élargir très significativement ce programme à d'autres marchés mal desservis.

Notons parmi les enseignements du programme MicroLead à ce jour :

1. La facilitation par l'équipe technique de l'UNCDF renforce l'intérêt pour ce programme. Le programme MicroLead en cours a été essentiellement « distribué » par le siège social de la FIPA (Financial Inclusion Practice Area). Après l'AC initial, le personnel régional et national s'est activement consacré à encourager les candidatures.
2. La crise économique mondiale a diminué le nombre de candidatures attendu. De nombreuses IMF géraient des problèmes liés aux portefeuilles à risque et au surendettement dans leur pays respectif. Cette situation s'est apaisée. L'UNCDF est témoin de l'intérêt de nombreux PSF.
3. La centralisation du site mondial renforce les plans de développement et les candidatures, notamment en termes de mobilisation de l'épargne. Ces éléments fournissent une vue d'ensemble au Directeur du programme qui peut ainsi négocier de manière cohérente avec l'ensemble des candidats. Cela a renforcé la concentration sur l'épargne tout en diminuant les besoins de financement initiaux, dans le cadre du programme MicroLead actuel.
4. La souplesse de mise en œuvre de MicroLead a permis la mise en œuvre de plans très diversifiés (Greenfield, transformations, assistance technique à un PSF national, assistance technique à toute une gamme de PSF nationaux et organisations d'assistance).
5. Le délai important d'obtention de l'aval gouvernemental ou de l'agrément relatif à l'épargne constaté dans de nombreuses candidatures est susceptible de retarder la croissance exponentielle attendue jusqu'à la fin du programme. L'aval gouvernemental et l'agrément ne sont pas garantis. Les candidatures validées ne seront donc peut-être pas traitées. L'UNCDF anticipe ce souci dans le Programme d'élargissement en

- cherchant à obtenir préalablement l'aval gouvernemental, sur la base des institutions potentiellement sélectionnées, dès la fin de l'analyse initiale et de la classification des candidatures. Cette mesure raccourcit de trois ou quatre mois au minimum le délai d'engagement gouvernemental.
6. Le processus d'AC garantit des candidatures complètes à une date limite donnée. L'acceptation de candidatures sur une base glissante s'avère plus souple. Cependant, les délais s'allongent d'autant pour compléter les candidatures. L'UNCDF souhaite vivement utiliser le processus d'AC pour le Programme d'expansion, plutôt que d'accepter des candidatures sur une base glissante.
  7. La plupart des candidats surévaluent les objectifs. Des négociations poussées ont dû être menées avec plusieurs PSF lors du programme en cours. Dans le cadre du Programme d'expansion, l'UNCDF se montrera plus rigoureux quant aux hypothèses sous-tendant les objectifs de croissance attendus.
  8. Le défaut d'activité économique et les incertitudes pesant sur la stabilité et la sécurité peuvent expliquer les faibles résultats des PSF. Le financement de l'UNCDF vise à stimuler le développement de ces marchés « à risque », mais doit également respecter les objectifs de ses donateurs, à savoir compenser des investissements sur des marchés très risqués.
  9. Les leaders du marché n'ont pas toujours la capacité de développement vers plusieurs pays en parallèle ou la flexibilité suffisante pour adapter leur modèle d'entreprise au contexte de pays différents. Ces questions ont été étudiées lors du programme en cours. Cependant, la capacité et à l'adaptabilité des candidats feront l'objet d'analyses plus poussées, à l'avenir.
  10. Les interventions MicroLead peuvent amener les gouvernements à demander l'aide du secteur. Ce fut le cas du Laos et du Sud-Soudan. L'UNCDF espère que son nouvel outil de diagnostic et de programmation en cours de conception par FinMark Trust, favorisera le développement de la programmation sectorielle et thématique afin de répondre à tous les besoins de construction des secteurs financiers inclusifs.

**L'Annexe D** présente deux réussites de MicroLead. L'une est un projet Greenfield mené par Equity Bank Kenya pour sa start-up au Sud-Soudan. L'autre est un projet d'AT de BASIX India pour son aide à Tuba Rai Metin au Timor-Leste.

En juillet 2010, l'UNCDF lançait le programme YouthStart<sup>28</sup>, financé par la Fondation MasterCard, visant à offrir un meilleur accès aux services financiers à 200 000 jeunes à faibles revenus, en ASS. Le programme YouthStart, basé sur le modèle MicroLead, a été lancé selon un processus concurrentiel de sélection de 19 PSF en ASS. Il s'agissait de mener une étude de marché et d'identifier les besoins des jeunes âgés de 12 à 24 ans, dans le domaine des services financiers et notamment de l'épargne. En février 2011, 18 PSF ont soumis les rapports de leur

---

<sup>28</sup> Cf. le document du programme UNCDF YouthStart disponible à cette adresse : [http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/YOUTHSTART\\_77039\\_PRODUC\\_FR\\_2011.pdf](http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/YOUTHSTART_77039_PRODUC_FR_2011.pdf).

étude de marché et 17 leur candidature au financement pour développer et proposer des services financiers aux jeunes sur la base de ces conclusions. En juin 2011, le Comité d'investissement (CI) de FIPA de l'UNCDF a approuvé dix projets. Les avancées constatées durant la première année de ce programme démontrent les capacités opérationnelles et organisationnelles de l'UNCDF. Pendant cette première année, l'UNCDF a organisé : l'embauche du directeur du programme, la publication de l'AC pour l'étude de marché, l'AT des PSF et leur participation à une conférence mondiale de la jeunesse, ainsi qu'à une formation aux études de marché, la synthèse des rapports des études de marché, la publication de la deuxième étape de l'AC, la vérification préalable de références et la validation par le CI des investissements en vue de la deuxième étape.

### **Opportunités stratégiques**

Comme cela a déjà été souligné, **on estime que 2,7 milliards de personnes dans le monde n'ont accès à aucun service financier formel**. Parmi ces adultes ayant peu accès aux services, 2,2 milliards vivent en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Au moins deux tiers du 1,2 milliard d'adultes utilisant des services financiers formels vivent avec moins de 5 \$ par jour. En outre, les niveaux d'inclusion financière ne sont pas déterminés uniquement par des facteurs socio-économiques et démographiques, mais également par des facteurs incluant : des contextes réglementaires et politiques, le modèle de paysage d'inclusion financière et des actions de PSF isolés<sup>29</sup>.

L'Afrique est considérée comme l'une des dernières frontières de la finance inclusive. Les principaux obstacles sont son importante population rurale, qu'il est difficile d'atteindre de façon durable faute d'infrastructure de transports, le coût et la difficulté d'y conduire des affaires, ainsi qu'un nombre important de situations post-confliktuelles. En termes d'investissements, « L'Afrique est très en retard. Elle n'attire que six pour cent des investissements directs totaux du Véhicule d'investissement en microfinance. »<sup>30</sup>

Comme le soulignait *Financial Access 2010*, **en Afrique subsaharienne (ASS), seulement 12 % des ménages sont bancarisés. Presque tous les pays de la région se situent sous la moyenne mondiale de 19 % des ménages détenant des comptes de dépôt dans des institutions financières formelles**. Les études conduites par FinMark Trust dans 11 pays d'ASS (cf. **Tableau 2**) et les données relatives au Burundi émanant de sa Banque Centrale, indiquent qu'environ la moitié de la population adulte de ces 12 pays se trouve exclue financièrement (la population totale de cet échantillon représente près de la moitié de la population africaine subsaharienne).

**Tableau 2 : Exemple d'exclusion financière en ASS**

Pays	% d'exclus financiers*	Population**	Population adulte***	Population adulte financièrement exclue	PMA ?

<sup>29</sup> FAI 2009

<sup>30</sup> *Microfinance Investors Adjust Strategy in Tougher Market Conditions*, CGAP Brief, octobre 2010.

Burundi*	96	10 216 190	5 108 095	4 903 771	Oui
Mozambique	78	22 948 858	11 474 429	8 950 055	Oui
Zambie	66	13 881 336	6 940 668	4 580 841	Oui
Ouganda	62	34 612 250	17 306 125	10 729 798	Oui
Malawi	55	15 879 252	7 939 626	4 366 794	Oui
Tanzanie	56	42 746 620	21 373 310	11 969 054	Oui
Nigeria	53	155 215 573	77 607 787	41 132 127	Non
Namibie	52	2 147 585	1 073 793	558 372	Non
Rwanda	52	11 370 425	5 685 213	2 956 311	Oui
Kenya	33	41 070 934	20 535 467	6 776 704	Non
Botswana	33	2 065 398	1 032 699	340 791	Non
Afrique du Sud	26	49 004 031	24 502 016	6 370 524	Non
Sous-total****		401 158 452	200 579 226	103 207 674	

\*Données de la plus récente étude FinScope de FinMark Trust à l'exception du Burundi dont les informations proviennent de l'association nationale de microfinance et de la banque centrale. Remarque : la définition de la population adulte utilisée par FinMark Trust varie d'un pays à l'autre.

\*\* bureau de recensement des États-Unis, <http://www.census.gov/ipc/www/idb/region.php>.

\*\*\* Évalué à 50 % de la population.

\*\*\*\* Représente 46% de la population totale d'ASS.

Un rapport CGAP de 2010 sur l'ASS mentionnait : « les institutions dotées d'une solide base de dépôts ont mieux résisté à la crise financière (de 2008) que celles qui dépendaient lourdement des investissements étrangers<sup>31</sup>. Pourtant, malgré un historique favorable de médiation sur les dépôts, « trop peu de financement » semblait être le risque le plus prégnant parmi les Africains interrogés dans le *Rapport Bananasplit 2009* ». <sup>32</sup> Ce même rapport souligne que « la capacité institutionnelle demeure une contrainte importante dans le progrès de la microfinance en ASS »<sup>33</sup>. Si la croissance des effectifs d'emprunteurs a ralenti en 2008, en revanche, la croissance des déposants s'est accrue « mettant en relief l'importance de l'épargne ». On a également démontré que les IMF de dépôt offrent des taux d'intérêt sur les prêts sensiblement inférieurs et des soldes de prêt plutôt supérieurs, ce qui attire de nombreux clients<sup>34</sup>.

La FIPA de l'UNCDF reconnaît que de nombreux leaders du marché des services financiers destinés aux pauvres sont prêts à se développer à l'international. **Le programme proposé vise à renforcer l'ampleur et la profondeur de l'inclusion financière d'ici cinq ans (portée mesurée d'ici 2016). Cela se fera grâce au soutien des leaders du marché de la microfinance mondiale qui se développent vers les marchés mal desservis sur la base de méthodologies axées sur l'épargne. Ce programme augmente l'échelle d'un**

<sup>31</sup> Littlefield et Kneiding, 2009. "La crise financière mondiale et ses conséquences sur la microfinance", Focus Note No. 52 février 2009, CGAP/la Banque mondiale.

<sup>32</sup> CGAP/MIX, Rapport de l'analyse de la microfinance en Afrique subsaharienne 2009 et Rapport de référence, avril 2010. Disponible à cette adresse :

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Ibid

**programme existant en intégrant tous les enseignements à ce jour. Ce programme est en ligne avec la stratégie de la Fondation MasterCard d'accélérer et d'augmenter l'échelle et la portée des services financiers aux pauvres.** En soutenant les leaders du marché dans leur expansion vers des pays et des régions mal desservis, grâce à leur personnel expérimenté, leurs systèmes, leurs politiques, leurs procédures, leur développement de produits et leurs capacités de gouvernance, l'impact en termes (i) de nombre de clients touchés pendant la durée de ce programme et (ii) la preuve tangible des effets sur le secteur sera significative. Par ailleurs, les fonds de la Fondation MasterCard en faveur de ce programme seront affectés à l'ASS. L'UNCDF s'efforcera également de développer MicroLead vers d'autres régions.

**L'innovation** résultera de l'aspect orienté marché de ce programme, autant que de la preuve tangible des effets sur le marché de la microfinance d'un pays. Les candidats sont en mesure de déterminer où ils souhaitent opérer (pays, sous-marché d'un pays, etc.) et de quelle manière (mise en œuvre directe, prestataire d'assistance technique (AT)). Ils peuvent donc suivre leur propre stratégie interne. Cependant, tous les candidats seront informés des objectifs du programme (basé sur l'épargne, en faveur des pauvres et orienté demande sur les marchés mal desservis). S'ils ne sont pas en mesure de répondre à ces critères, leur candidature ne sera pas retenue. La FIPA attend de cette structure qu'elle engendre des candidatures très concurrentielles. De même, en amenant les leaders du marché sur des marchés dépourvus de leaders, la FIPA fait le pari qu'une preuve tangible des effets sur le marché mondial entraînera la sophistication des petits PSF nationaux.

### ***MicroLead : prêt à se développer***

- **Dynamisme** – MicroLead a bénéficié d'un dynamisme conséquent pendant ses deux premières années et demi en tenant ses promesses et en se conformant aux résultats attendus. La FIPA a tiré de nombreux enseignements durant cette période du programme quant à ses principales étapes.
  - Globalement, les enseignements tirés de MicroLead justifient pleinement la combinaison des programmes Greenfield et AT lors de la phase de développement. Les principaux risques liés à Greenfield concernent l'obtention de l'aval gouvernemental ou de l'agrément. Le délai pour obtenir un agrément d'épargne exige en général plus de temps que ne le prévoyaient les PSF. En outre, le cadre réglementaire n'a pas toujours atteint le stade où la mobilisation de l'épargne fait partie du paysage de la microfinance. *Obtenir l'aval gouvernemental a souvent requis plus de temps que ne le prévoyait le programme et il n'est pas toujours garanti. Pour pallier ces longs délais dans le programme d'élargissement de MicroLead, les pays où l'obtention des agréments est réputée longue (sur la base de la candidature initiale et de son classement) seront contactés beaucoup plus tôt dans le processus. Le projet MicroLead leur sera présenté et le processus*

*d'aval sera lancé. L'environnement réglementaire sera examiné plus rigoureusement lors de l'évaluation des candidatures.*

- Une démarche proactive de la FIPA au stade AC garantira des réponses d'un groupe diversifié de PSF/PST. Un nombre important de candidats potentiels et leurs pays cibles ont déjà été identifiés dans le cadre de l'élargissement du programme MicroLead.
- **Potentiel d'amplification** : Le programme d'expansion de MicroLead offre aux PSF l'opportunité d'amplifier leurs opérations vers de nouveaux pays et aux PSF en place de les soutenir et de renforcer les plates-formes de services établies afin d'innover et d'élargir leur portée à de nouveaux segments de clientèle et de nouveaux marchés. L'objectif est d'avoir encore plus d'impact au niveau national.
- **Synergies avec les programmes existants** : la principale stratégie de mise en œuvre de l'UNCDF passe par des programmes de finance inclusive (FI) sectorielle. En raison de l'existence de ces programmes de FI, les bénéficiaires de MicroLead peuvent se porter candidats à des fonds additionnels auprès des Comités d'investissement (CI) locaux, si besoin. Ceci a déjà été le cas en Sierra Leone, au Soudan et au Timor-Leste. En outre, les interventions MicroLead ont conduit les gouvernements à demander l'aide du secteur. Tel fut le cas au Laos et au Soudan. La présence technique de l'UNCDF et le solide réseau de PSF, de PST et de donateurs lui permettent de prêter assistance aux niveaux réglementaire et politique. En outre, son expérience antérieure de l'épargne (par ex. Microsave, MicroLead et YouthStart) seront primordiales lors de la phase de développement.

Dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et dans le but de mieux placer les investissements de capitaux catalyseurs de l'UNCDF, MicroLead s'efforcera de renforcer la coordination avec d'autres programmes et donateurs travaillant sur des interventions similaires afin d'en assurer la synergie et la complémentarité. Les bureaux régionaux de l'UNCDF travaillent déjà à la coordination des donateurs et du programme. Les bureaux régionaux de l'UNCDF, notamment en Afrique, coordonnent étroitement leurs travaux avec « La finance au Service de l'Afrique » (MFW4A), une initiative de soutien au développement des secteurs financiers africains. MFW4A est une « plateforme exceptionnelle visant à coordonner les efforts de développement du secteur financier sur le continent, entre les gouvernements africains, le secteur privé et les partenaires de développement en évitant la duplication et en optimisant l'impact de développement ».

L'UNCDF collabore également étroitement avec le gouvernement espagnol et la Banque africaine de développement sur le Fonds d'investissement pour la microfinance (FIM). Ce fonds sera mis en place par la Banque africaine de développement. L'UNCDF y a participé depuis sa conception. Le fonds s'est fixé pour objectif de financer le renforcement de la capacité technique des

institutions de détail, de promouvoir le renforcement de l'infrastructure du marché et d'apporter son soutien à la réforme du cadre réglementaire et au renfort des capacités de contrôle. En collaboration, l'UNCDF et le FIM coordonneront et renforceront la synergie entre ses divers secteurs et les programmes thématiques. Le coordinateur FIM de la Banque africaine de développement décrit ainsi sa collaboration avec l'UNCDF : « L'ampleur de votre couverture dans les PMA d'Afrique subsaharienne sera un véritable atout pour le programme. »<sup>35</sup>

Enfin, le responsable du bureau régional de l'UNCDF de Dakar a lancé des discussions et la coordination des efforts relatifs au nouveau renforcement de la facilité d'inclusion financière pour l'ASS (« MICFAC ») créé par la Banque mondiale et le DFID.

- **Mettre l'accent sur les PMA :** Les PMA recèlent le plus fort potentiel d'impact positif. L'UNCDF est témoin de l'évolution de plus en plus favorable de l'environnement vis-à-vis de la diversité des PSF à offrir une gamme de produits et de services financiers. La région compte un nombre important de petites institutions de microfinance dotées d'un fort potentiel de croissance et une demande non satisfaite. La croissance du secteur en ASS le reflète clairement. Parmi les 27 pays d'ASS identifiés par les candidats potentiels, 20 sont des PMA. Bien que l'élargissement du programme MicroLead concerne tous les pays d'ASS, l'accent restera sur les PMA.

## V. Description du programme

### *Problème de développement :*

La section III présentait le problème de développement à traiter dans le cadre de ce programme. Synthèse :

- On estime que 3 adultes sur 4 dans les pays en développement et à revenus moyens ne possèdent pas de compte bancaire.
- Seulement environ 10 % des 2,5 milliards de personnes vivant avec moins de 2 \$ par jour ont accès à un compte bancaire.
- L'Afrique subsaharienne (ASS) est la région la moins bancarisée du monde. En effet, 80 % de sa population n'a pas accès aux comptes bancaires. Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord suivent avec 68 % et l'Amérique latine et les Caraïbes avec 65 %.
- À l'échelle globale, les pauvres, les femmes et les habitants des zones rurales sont les moins bancarisés.

Le document d'analyse complet sur l'épargne des pauvres de Kendall résume les preuves à ce jour. Il comprend les conclusions de divers essais aléatoires soulignant l'importance de l'épargne pour les pauvres, et en particulier comment l'épargne fournit les outils nécessaires pour échapper à la pauvreté<sup>36</sup>. Ainsi, l'accès aux

---

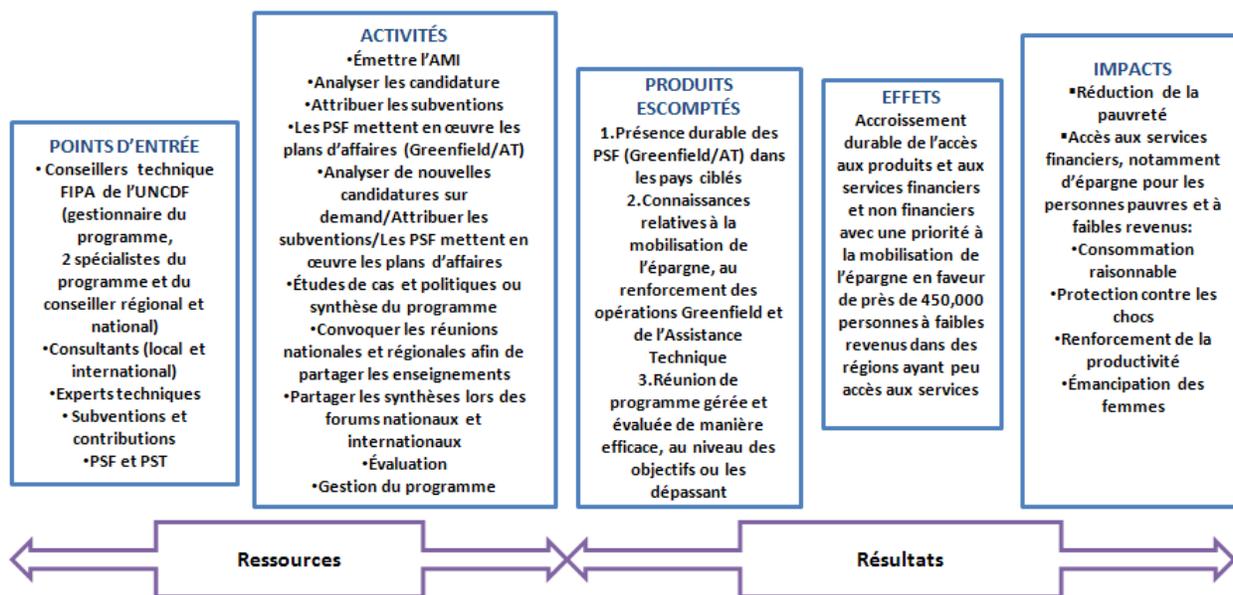
<sup>35</sup> Verbatim

<sup>36</sup> Jake Kendall, 2010. *A penny saved: Do savings accounts help the poor?* Financial Access Initiative (FAI) novembre 2010

services financiers, notamment l'épargne, sert de tremplin aux pauvres et aux personnes à faibles revenus pour atteindre les OMD de manière durable.

*Résultats de développement (effets) :*

Ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs afin d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services. Le **Schéma 1** ci-dessous présente la chaîne de résultats imbriqués.



**Schéma 1 : La chaîne de résultats MicroLead**

*Produits escomptés et effets du programme*

Ce programme a pour objectif final (juin 2017) d'offrir un **accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.** Le financement de la Fondation MasterCard sera affecté aux pays de l'ASS.

Il est important de noter que les seuls produits escomptés de ce programme, découlant de l'achèvement des activités prévues, n'apporteront peut-être pas le changement attendu pour le développement. L'objectif affirmé (c'est-à-dire, les produits escomptés pour le développement) donne un cadre à l'intervention prévue. Les produits escomptés de ce programme offrent une vision claire du changement

voulu par toutes les parties prenantes, y compris les gouvernements, les PSF et le secteur de l'assistance. La coopération de tous est indispensable.

L'UNCDF, soutenu par une infrastructure technique robuste, le personnel professionnel régional et national et un groupe de consultants expérimentés, s'attachera à mener à bien les produits particuliers du programme, à savoir :

- Des PSF durables (Greenfield/soutenu par l'AT) donnent accès à des produits et services financiers et non financiers responsables, basés sur la demande et axés sur l'épargne aux populations à faibles revenus dans des zones ayant peu accès aux services ;
- Les connaissances sont identifiées et diffusées au sein des PSF, des PST, des décideurs politiques, des donateurs et autres parties prenantes liées à la mobilisation de l'épargne, et intégrées aux opérations Greenfield et à la prestation d'assistance technique ; et
- Il existe un programme efficace et évalué dont le talent et l'expertise atteignent, voire dépassent, les objectifs.

Le tableau en **Annexe A** liste les objectifs, les activités, les produits tangibles et les effets. Le tableau 8 présente les indicateurs (indicateurs de produits et d'effets).

Ce programme est un élargissement de 23,5 millions de dollars (cf. **Annexe B** de la présentation du budget) d'un programme existant cofinancé par l'UNCDF et la Fondation Bill et Melinda Gates. L'**Annexe C** est une liste des affectations MicroLead et présente la portée attendue du programme (quatre applications supplémentaires sont en attente de l'exécution des ABP).

La méthodologie employée dans l'expansion de MicroLead sera similaire à celle du programme existant. L'UNCDF émettra un appel à candidatures ciblé (AC) Des consultants externes, outre le personnel FIPA, passeront en revue les propositions, conduiront la vérification préalable de références et classeront les propositions. Le gestionnaire de programme MicroLead présentera les propositions sélectionnées aux CI de la FIPA. Après la validation interne de l'UNCDF, les négociations avec les candidats seront entamées quant aux montants des financements et aux conditions de leur décaissement. Les ABP seront négociés et exécutés. Les tranches seront versées aux PSF/PST à mesure que les conditions de décaissement seront remplies. Notons toutefois parmi les changements le fait que les pays non-PMA sont éligibles à une intervention et que les prestataires et services techniques et de réseau peuvent se porter candidats, en plus des principaux PSF du Sud.

Cette démarche permet aux candidats potentiels de déterminer leur propre stratégie de croissance (Greenfield ou AT) et permet de mener des projets dans des pays en développement ayant peu accès aux services, mais pas désignés comme PMA.

Le potentiel de reproduction est élevé, car les PSF et les PST vont accroître leurs connaissances des marchés mal desservis et développer de nouveaux produits, services, canaux de distribution et partenariats. Grâce à l'élément de gestion des connaissances du programme, les prestataires, les parties prenantes, les

gouvernements et les donateurs partageront leurs enseignements. Le secteur sera ainsi en mesure d'adopter plus rapidement les innovations.

L'UNCDF invitera les PSF et PST à soumettre leur candidature sur la base de solides antécédents. L'UNCDF pourra également publier des annonces des AC sur les forums nationaux et régionaux de la microfinance. Les conditions d'éligibilité des PSF et des PST mentionnées ci-dessous sont sujettes à changement. Pour autant, elles seront finalisées et validées par le directeur de la FIPA avant l'émission des AC.

#### *Conditions d'éligibilité pour les PSF et PST*

Les conditions d'éligibilité des PSF incluent entre autres :

- Gérer plus de 50 000 déposants et bénéficier de la notation 4 ou 5 diamants MIX Market (**l'Annexe E** liste des PSF satisfaisant ce critère) ;
- Être rentable (rendement des actifs positif) et disposer d'une trésorerie raisonnable<sup>37</sup> ;
- Présenter une robuste qualité de portefeuille (PAR 30 actuel inférieur à 7,5 % et en baisse les 3 dernières années) ;
- Démontrer dans chaque pays où les PSF sont actuellement opérationnels, que le montant de prêt moyen/RNB/tête et le montant de dépôt moyen/RNB/tête reflètent leur engagement vis-à-vis des populations à faibles revenus<sup>38</sup> ;
- Être légalement en mesure de proposer des comptes d'épargne à faible solde dans le pays d'origine ;
- Avoir signé les Principes de protection du client ou s'y engager et mettre en œuvre de saines pratiques de protection du client ;
- Avoir l'expérience de contacts réussis auprès de la clientèle féminine et rurale ;
- S'engager à rendre compte au MIX market des performances financières et sociales ;
- S'engager et prouver sa capacité de partage des connaissances ; et
- Présenter des états financiers audités des trois derniers exercices.<sup>39</sup>

En ce qui concerne les holdings nouvellement créées par des opérateurs expérimentés de la microfinance, les conditions d'éligibilité ci-dessus (ou telles que finalisées lors de l'AC) s'appliqueront aux institutions précédemment créées ou soutenues par les membres de la direction de la société mère. Quant aux banques commerciales, leur candidature doit inclure les portefeuilles et les autres données avec la décomposition des portefeuilles de microfinance.

Pour les PST qui déposent leur candidature d'assistance et d'expertise aux PSF nationaux, les conditions d'éligibilité incluent :

---

<sup>37</sup> Courbe en hausse les trois dernières années, de préférence supérieure à 1.

<sup>38</sup> Comparaison avec d'autres PSF dans leur pays afin de déterminer les populations à faibles revenus ciblées.

<sup>39</sup> Les états financiers audités seront analysés pour vérifier l'éligibilité, le cas échéant, et les mesures à prendre par le PSF

- Présenter un historique et s'engager à toucher les populations marginalisées à faibles revenus, en portant une attention particulière aux femmes, avec des modèles basés sur l'épargne ;
- Avoir signé les Principes de protection du client ou s'y engager ;
- S'engager en faveur de la performance sociale et favoriser manifestement le double objectif de résultat dans les travaux d'assistance technique ;
- Prouver au moins dix ans d'expérience dans l'assistance technique des institutions de microfinance (expertise AT incluant les méthodologies d'épargne, l'évolution vers une entité mobilisant l'épargne, la conception de nouveaux produits et la gestion de la performance sociale) ;
- S'engager et prouver sa capacité de partage des connaissances à au vu des documents publics publiés sur leurs sites Web et participer à d'autres initiatives d'apprentissage ;
- [au moins l'un des] PSF assisté techniquement (AT) par un PST satisfait les conditions d'éligibilité des PSF mentionnées ci-dessus ; présenter la confirmation du client du PST attestant qu'il a joué un rôle important dans son développement.

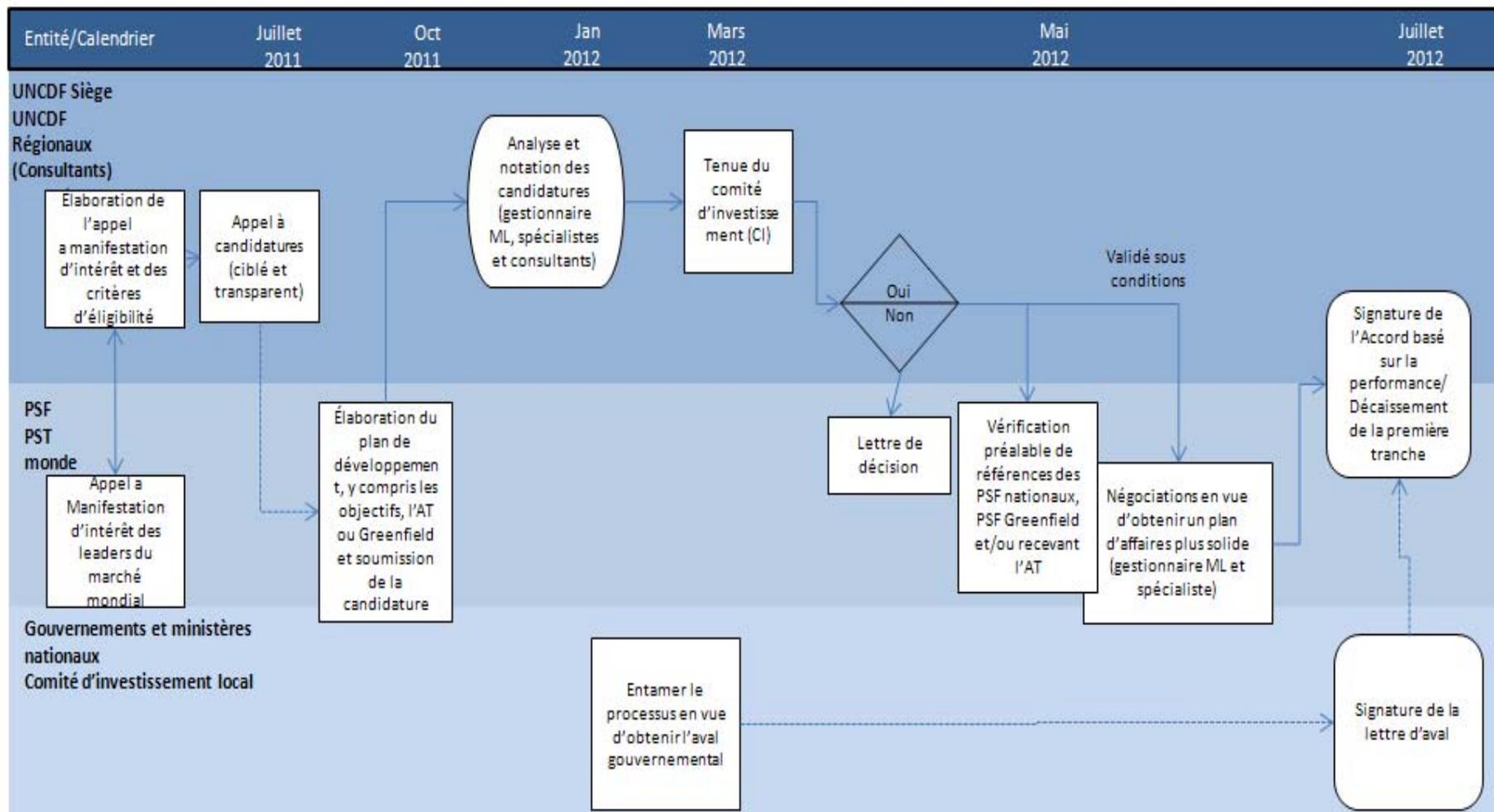
*Produit escompté 1 : Des PSF durables (Greenfield/AT) donnent accès à des produits et services financiers et non financiers responsables, basés sur la demande et axés sur l'épargne aux populations à faibles revenus dans des zones ayant peu accès aux services.*

**Activité 1.1** : Commercialisation du programme, émission de l'AC, réception et analyses des candidatures, sélection par le CI, information du CI national, conduite des missions de vérification préalable de références, obtention de l'aval gouvernemental, négociation et conclusion des ABP.

**Activité 1.2** : Les bénéficiaires lancent la mise en œuvre, rendent compte conformément aux ABP et perçoivent les tranches à mesure que les conditions sont remplies.

Le **Schéma 2** ci-dessous présente le diagramme des activités pour l'Activité 1.1.

Schéma 2 : Diagramme de l'Activité 1.1 (chronologique)



**Étape 1 :** Générer l'intérêt d'au moins 15 candidats potentiels grâce à un appel à manifestation d'intérêt. Cette activité est déjà en cours. Le personnel FIPA procède à des appels téléphoniques marketing à des candidats potentiels. Il est également possible d'utiliser un appel à manifestation d'intérêt plus formel. En outre, les discussions se poursuivent avec les programmes d'assistance existants, comme les programmes sectoriels FIPA, les Fonds d'investissement FSDT et le FIM afin d'évoquer le sujet des synergies. Le personnel de l'UNCDF FIPA s'est également engagé à intervenir lors de forums régionaux et nationaux à propos notamment des initiatives thématiques mondiales comme MicroLead et YouthStart. Cette activité devrait être achevée au troisième trimestre 2011.

**Étape 2 :** Émettre un Appel à candidatures transparent et ciblé. Cf. les **Annexes F1 et F2** pour le format des candidatures utilisé pour le programme MicroLead. Un format révisé est en cours de développement pour l'élargissement MicroLead.

**Étape 3 :** Analyser, classer et sélectionner au moins huit PSF/PST pour reproduire leurs modèles dans au moins six pays (il sera possible de mener des visites sur le terrain à l'institution mère, aux affiliés actuels ou aux PSF identifiés pour recevoir l'AT afin de conduire la vérification préalable de références).

L'entité de gestion du programme MicroLead, cf. Section VII pour plus de détails, et au moins trois experts techniques de la finance inclusive (consultants externes) analyseront et classeront les candidatures en utilisant une méthode qualitative et quantitative basée sur les critères de sélection ci-dessous. Les conseillers techniques régionaux et nationaux (cf. **Annexe G**, liste du personnel FIPA et couverture nationale) analyseront également les candidatures concernant leur pays respectif<sup>40</sup>. Les conseillers techniques nationaux des pays dans lesquels la FIPA dispose d'un programme FI, informeront les conseillers techniques régionaux et le gestionnaire du programme MicroLead en cas de demandes du CI relatives au marché et en cas de besoin d'un « leader » et d'autres besoins au niveau du pays. Par ailleurs, le gestionnaire du programme MicroLead vérifiera si les PSF sélectionnés disposent des agréments de financement auprès de la FIPA (pour MicroLead, YouthStart, FI ou tout autre programme futur) et si les jalons sont respectés.

Les critères primordiaux d'enregistrement et de sélection des candidatures pour l'ASS seront analysés et évalués par la Fondation MasterCard avant l'analyse des propositions pour l'AC initial. Les rapports d'analyse rédigés par des experts externes seront soumis au titre du processus de prise de décision par le CI de la FIPA de l'UNCDF. Un membre du personnel de la Fondation MasterCard participera de droit au processus de décision lorsque les fonds à attribuer auront été émis par la Fondation.

Les candidatures présentant une approche holistique du développement y compris des services non financiers (par ex. l'éducation financière) seront encouragées. Un

---

<sup>40</sup> Les conseillers techniques régionaux seront impliqués dans les pays dépourvus de conseillers techniques nationaux.

processus de sélection rigoureux sera mené. L'UNCDF s'efforcera de diversifier les pays, les catégories institutionnelles et les méthodologies produit et de portée dans sa sélection finale de PSF/PST. Les critères de sélection potentiels visant à équilibrer la double volonté du projet d'élargir sa portée et d'optimiser le programme d'apprentissage figurent dans le **Tableau 3**, Critères indicatifs de sélection.

**Tableau 3 : Critères indicatifs de sélection (Greenfield/AT)**

<b>Critères</b>	<b>Indicateur/Résultat</b>
Cibler le marché du pays où le projet doit être lancé	Cibler le marché ou la population (rurale, féminine) ayant un faible accès aux services ; s'engager à comprendre l'impact sur les clients au fil du temps et ajuster les opérations en fonction
Capacité et expérience de développement	Nb attendu de nouveaux déposants et emprunteurs, montant mobilisé et volume du portefeuille ; crédibilité de ces estimations au vu de l'historique des performances (au moins un développement réussi, de préférence trois ou plus)
Degré de la portée	S'engager à toucher les populations à faibles revenus dans de nouveaux pays (critère indicatif évalué selon (i) le solde moyen par emprunteur/RNB et solde d'épargne moyen par épargnant/RNB et (ii) expérience des PSF/PST dans les opérations concernées) ; mission et vision de l'institution
Effet de levier	Montant des fonds apportés par le candidat ;  Évolution nette de l'épargne mobilisée à faible solde/montant du financement reçu de MicroLead

Expérience du personnel dans la conduite du projet/connaissances et compréhension d'un nouveau marché	Personnel expérimenté à l'étranger ; si déjà bénéficiaire MicroLead, expérience à ce jour avec MicroLead ; toutes les opérations, comme le nb d'initiatives dans de nouveaux pays sont à prendre en compte pour comprendre la capacité en ressources humaines quant à ce nouveau programme ; connaissances éprouvées du pays ciblé et expériences antérieures dans la région à développer
Statut juridique/propriétaire  Gouvernance et leadership	Structure de propriété claire, à même de mobiliser les dépôts sur la base d'une analyse et d'une compréhension solide et réaliste du contexte réglementaire et légal et des processus du pays ciblé (le fait que la demande d'agrément soit déjà en cours est un bon indicateur), administrateurs qualifiés et impliqués, parité femmes/hommes au conseil d'administration et dans le personnel, compétences diverses complémentaires du conseil d'administration et du personnel
Potentiel d'apprentissage de nouveaux produits ou de nouvelles méthodologies	Innovations et apprentissages liés à la technologie, aux études de marché et au développement de produits, canaux de distribution, partenariats, services non financiers
Gestion des connaissances et protection des clients	Preuve d'implication quant à la gestion et au partage des connaissances, ainsi que vis-à-vis de la protection des clients et de la transparence des tarifs

Les candidatures seront validées (avec ou sans conditions) ou refusées lors du CI. Les candidatures validées feront l'objet de visites de vérification préalable de références, soit chez le PSF du pays d'origine, soit pour les nouveaux Greenfield dans d'autres pays définis par le PSF ; les autres PSF qui vont bénéficier de l'AT.

**Étape 4 :** Obtenir l'aval gouvernemental pour chaque candidature validée. L'entité de gestion du programme MicroLead est responsable du lancement de ce processus en temps voulu. Elle rédigera les lettres d'aval gouvernemental, y fera apposer la signature du responsable de l'UNCDF et coordonnera les conseillers techniques régionaux et nationaux afin de déterminer au cas par cas lequel est mieux placé pour discuter directement avec le gouvernement de l'obtention de son aval. Le délai d'obtention de l'aval étant assez long, il pourra être entamé des discussions préalables avec les autorités avant la validation du CI, mais après le retour d'analyse externe.

**Étape 5 :** Augmenter l'accès aux services financiers de 450 000 personnes à faibles revenus, notamment des femmes, grâce au programme PSF/PST. L'ABP type de l'UNCDF servira aux bénéficiaires des subventions (cf. **Annexe H**, Formulaire type de l'accord). Les ABP incluront les principaux jalons du processus, ainsi que les principaux objectifs de performance (portée, pourcentage de femmes, agrément, déploiement du produit, augmentation de l'échelle, autres services offerts ou facilités, comme l'éducation financière). L'UNCDF décaissera les fonds par tranches pendant la période de la subvention sur la base des objectifs atteints par le bénéficiaire selon les conditions de décaissement prévues à l'ABP. De cette manière, l'UNCDF sera à même de demander des comptes aux bénéficiaires quant à leurs résultats. L'UNCDF pourra également réduire les investissements affectés aux bénéficiaires qui n'obtiendraient pas de résultats satisfaisants avec la subvention initiale.

**Étape 6 :** Suivre la performance des PSF/PST grâce à des rapports trimestriels, des missions, etc. L'entité de gestion du programme MicroLead doit coordonner le suivi des PSF/PST et développer un modèle de suivi normalisé. Lorsqu'il existe, le conseiller technique national surveillera le projet en se rendant sur le terrain au moins deux fois par an. Lorsque tel n'est pas le cas, l'entité de gestion du programme MicroLead, en étroite coordination avec le conseiller technique régional, surveillera le projet. Avant tout décaissement de tranches et selon la performance des PSF/PST à ce jour, des visites de suivi sur le terrain seront conduites afin de vérifier que les conditions ont été respectées. Les projets se déroulant dans des pays dépourvus de CTN seront soumis, au minimum, à une mission annuelle de suivi sur le terrain.

Les PSF/PST des projets non conformes aux objectifs devront expliquer les raisons des défaillances, rendre compte des actions lancées ou prévues et communiquer la date à laquelle le projet devrait revenir sur la bonne voie. L'UNCDF peut, à sa discrétion, renégocier les ABP des projets en mesure d'expliquer de manière cohérente les défaillances sur les objectifs et les mesures prises pour revenir sur la bonne voie. L'UNCDF peut, à sa discrétion, suspendre ou résilier les ABP des projets qui ne seraient pas en mesure d'expliquer de manière satisfaisante les défaillances sur les objectifs et de présenter un plan crédible pour revenir sur la bonne voie. Les décaissements au bénéfice des PSF deviennent leur propriété lorsque la tranche suivante est décaissée. Lorsqu'un ABP est résilié, l'UNCDF est en droit, s'il le souhaite, de recouvrer la dernière tranche décaissée.

*Produit escompté 2 : Les connaissances sont identifiées et diffusées au sein des PSF, des PST, des décideurs politiques, des donateurs et autres parties prenantes liées à la mobilisation de l'épargne, et intégrées aux opérations Greenfield et à la prestation d'assistance technique.*

**Activité 2.1 :** *Analyses et distribution d'études de cas, de politiques et de synthèses de programme ;*

**Activité 2.2 :** *Le programme convoque les réunions nationales et régionales pour partager les enseignements ; et*

*Activité 2.3 : Les enseignements, les synthèses et les présentations sont rédigés, puis présentés lors de forums nationaux et internationaux.*

La vision qu'a la FIPA de la gestion des connaissances découle de son approche sectorielle de l'inclusion financière dans les PMA et de ses efforts constants pour renforcer des capacités techniques et identifier les pôles (des soutiens indépendants) des principaux domaines et produits par thème. La FIPA fournit au personnel une assistance par l'intermédiaire de la normalisation des processus métier et du développement des produits relatifs aux connaissances. L'ensemble contribue à optimiser l'efficacité et la productivité.

L'UNCDF révisé la conception de son intranet pour le rendre plus efficace et plus fonctionnel et répondre aux besoins internes de connaissances et de réseau. L'UNCDF organise en interne des conférences téléphoniques trimestrielles avec le personnel ainsi que des webinaires et pilote actuellement Teamworks<sup>41</sup>. La FIPA crée actuellement une matrice de communication pour améliorer sa visibilité et sa portée et renforcer les partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies, comme l'OIT à propos de microassurance, le réseau interagences Jeunes (Youth Inter-Agency Network) sous la responsabilité de l'UNDESA (Département des Affaires Sociales et Économiques des Nations Unies) et l'IFAD à propos des transferts de fonds. La FIPA renforcera également les partenariats nouveaux et existants, notamment ceux avec le CGAP et l'Agence de développement autonome (ADA).

Le développement du personnel FIPA et le projet KM (gestion des connaissances) ont été élaborés pour améliorer l'identification, partager et diffuser les connaissances afin de renforcer l'efficacité des gains, en ligne avec la stratégie KM de l'UNCDF. La stratégie FIPA à propos de la gestion des connaissances s'articule autour des cinq axes de la stratégie KM de l'UNCDF : les gens, les processus, les produits, les plateformes et les partenariats. L'approche de la FIPA en matière de gestion des connaissances s'articule logiquement autour de ces cinq mêmes axes, décrits en **Annexe I**.

La composante KM de MicroLead devrait aider à la compréhension des problèmes rencontrés, notamment des contraintes des approches axées sur l'épargne, par les principaux PSF/PST dans le développement mondial et régional. La composante KM de MicroLead devrait encore aider à la compréhension du rôle des leaders du marché orienté épargne dans le renforcement des secteurs financiers inclusifs. Grâce à son approche de formation continue, l'UNCDF s'assurera que les enseignements et les recommandations des évaluations de mi-parcours et finale du programme MicroLead en cours sont intégrés dans la mise en œuvre du programme d'élargissement de MicroLead en cours. Par ailleurs, un rapprochement des opérations Greenfield indépendantes et des candidatures de prestation d'assistance sera étudié.

L'UNCDF procédera ainsi :

---

<sup>41</sup> Teamworks est un outil de communication en ligne de l'UNDP

- Faciliter la participation des opérateurs et des parties prenantes au partage, et à l'apprentissage des connaissances, les encourager et créer des liens entre eux, puis par l'identification, la documentation et la diffusion des enseignements, encourager leur application dans d'autres régions ayant peu accès aux services.
- Intégrer une composante d'apprentissage dans les principales activités du programme, en identifier les bonnes pratiques en matière de mobilisation de l'épargne et les appliquer à la conception et à l'adaptation des produits, à leur livraison, ainsi qu'au marketing et à la gestion des subventions. Tous les rapports des bénéficiaires (par ex. les plans d'affaires, les rapports trimestriels et les pilotes) renforceront les connaissances FIPA des divers marchés et prouveront la viabilité des modèles axés sur l'épargne.
- Capitaliser les conclusions du programme d'expansion en identifiant et en partageant systématiquement les connaissances à l'échelle régionale et mondiale, et en encourageant l'application de ces modèles ailleurs tout en optimisant la valeur du programme. Encourager également des approches plus intégrées, comme l'insertion de services non financiers afin que le programme transmette sa valeur ajoutée à des ménages pauvres et à faibles revenus.

La mise en œuvre du programme concerne plusieurs pays, institutions et méthodologies de portée. Cela permet d'établir des comparaisons fructueuses et d'apprendre de communautés de pratique variées. Le programme encouragera et facilitera la reproduction des produits et des approches fructueux par d'autres PSF dans d'autres pays. Les objectifs KM sont très particuliers et ciblent un public donné (les parties prenantes). Il s'agit de vérifier que les principaux messages sont transmis et qu'ils renforceront l'apprentissage et optimiseront la reproduction et l'impact dans de nombreux pays et contextes. Le **Tableau 4** présente les principaux éléments de l'agenda KM du programme MicroLead.

**Tableau 4 : Objectifs, publics et approches de la gestion des connaissances**

Objectif de la gestion des connaissances	Publics	Approches
1. Identifier et partager les connaissances des PSF/PST relatives à la conception de leurs produits basés sur l'épargne et au développement des mécanismes de livraison	Les autres PSF dans et hors du programme, d'autres pays, d'autres régions les prestataires d'assistance technique, etc.	Tirer les enseignements et encourager la reproduction à travers des études de cas, des synthèses et des interventions lors de conférences, etc.
2. Identifier les enjeux et les risques potentiels de la facilitation des leaders du marché sur des marchés ayant peu accès aux services	Les autres PSF hors du programme, d'autres pays, d'autres régions, les décideurs (régulateurs, ministères, etc.) et le niveau méso du secteur	Souligner le potentiel de portée et d'avantages du marché à travers les études de cas, les rapports d'évaluation, les présentations, etc.

3. Informer les donateurs et les gouvernements sur la meilleure manière de soutenir l'accès aux services financiers selon des approches axées sur l'épargne, ainsi que sur l'impact sur les clients finaux, lorsqu'ils sont documentés	UNCDF, la Fondation MasterCard, d'autres donateurs potentiels, les autorités gouvernementales, etc.	Émettre des recommandations et des orientations par les rapports des donateurs, les synthèses des politiques, etc.
--	---	--

En outre, l'UNCDF prendra la tête de la création d'une communauté de pratiques en matière de mobilisation de l'épargne dans les PMA, en général et en ASS, en particulier. L'UNCDF assistera et encouragera les PSF/PST et d'autres parties prenantes à participer activement au réseau en ligne Teamworks et à d'autres forums (ateliers, conférences, etc.). Teamworks offrira notamment les fonctions suivantes aux participants :

- Établir le profil de leurs expériences et de leurs pratiques et participer à des discussions en ligne ;
- Améliorer la portée et le plaidoyer ;
- Consulter les experts techniques ;
- Participer à des discussions en ligne au titre du plaidoyer ;
- Participer aux communautés de pratique ;
- Échanger du contenu quelle que soit la langue ;
- Effectuer des recherches de conseils sur le réseau ;
- Diffuser les communiqués de presse, lettres d'information et publications récentes.

Les enseignements seront partagés au travers de six études de cas, des publications (six synthèses de politiques ou de programmes) et des interventions dans huit forums différents. En outre, les ateliers régionaux et nationaux se tiendront là où les PSF/PST partageront les enseignements tirés du développement des services d'épargne avec les parties prenantes, les décisionnaires et les autres acteurs du secteur. Les enseignements seront partagés avec l'Avocate spéciale du Secrétaire général des Nations Unies aux finances inclusives pour le développement, Son Altesse Royale la princesse Máxima des Pays-Bas, bien placée pour plaider en faveur du renforcement de l'inclusion financière auprès des décisionnaires et des régulateurs<sup>42</sup>. Enfin, le conseiller politique de l'UNCDF sera constamment informé de la progression et des enseignements de MicroLead. Il s'engagera parfois aux côtés des PSF/PST sur des sujets politiques, notamment en matière de protection de la clientèle et diffusera les enseignements de nature politique au sein de l'UNCDF et à l'extérieur.

Les hypothèses à vérifier en termes de connaissances et d'enseignements dans le cadre de l'élargissement de MicroLead incluent notamment :

1. L'introduction d'un leader du marché dans un pays entraîne : (a) le renforcement de la capacité et de meilleurs standards dans le secteur de la

<sup>42</sup> Le rapport annuel de l'UNSGSA, daté de septembre 2010, est disponible à cette adresse [http://www.uncdf.org/english/microfinance/uploads/project\\_annual\\_review/UNSGSA%20AR%20final%20low-res%20rev%20130910.pdf](http://www.uncdf.org/english/microfinance/uploads/project_annual_review/UNSGSA%20AR%20final%20low-res%20rev%20130910.pdf)

microfinance de ce pays, d'une manière générale ; (b) l'élargissement de la portée pour le secteur dans son ensemble ; (c) le renforcement du contexte juridique et réglementaire.

2. MicroLead contribue à l'effet de levier de la capacité d'un bénéficiaire à développer et à introduire des nouveautés (à savoir, la diversification des produits, le développement rural et la priorité faite aux femmes).

3. L'orientation sur l'épargne renforce les PSF et les clients finaux et les rend plus résistants.

### ***Parties prenantes, groupes cibles et bénéficiaires ultimes***

#### Parties prenantes

Les principales parties prenantes de ce programme sont les suivantes :

- Au niveau de détail, les PSF et les PST, comme les banques commerciales, les institutions financières non bancaires, les organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres membres des ONG, les coopératives de crédit et d'autres projets assurant ou soutenant la prestation de services financiers.
- Au niveau méso, les divers prestataires de services d'assistance aux entreprises du secteur financier, y compris les sociétés et instituts de conseil et de formation publics et privés, les réseaux professionnels et sectoriels et les associations du secteur financier, les auditeurs, les prestataires de services SIG, informatique et communication, etc.
- Au niveau macro, les décisionnaires, y compris les autres agences gouvernementales importantes qui participent au processus de développement de la politique du secteur financier, comme pour certains pays, le ministère de la planification et de l'investissement, le ministère des finances et d'autres départements gouvernementaux locaux qui supervisent la livraison des services financiers commerciaux, micro, urbains ou ruraux.
- Les partenaires pour le développement et les agences de donateurs qui soutiennent globalement le développement du secteur financier ou qui financent les prestations de services financiers directement ou via des ONG nationales ou internationales, ou des projets et des programmes dans certains pays. Actuellement, le principal donateur est la Fondation Bill & Melinda Gates.

#### Groupes cibles

- Prestataires de services financiers
- Prestataires de services techniques

#### Bénéficiaires ultimes

Les bénéficiaires ultimes de ce programme sont les populations à faibles revenus, exclues des services financiers et marginalisées ou des zones rurales (dont au moins 50 % sont des femmes) dans les pays en développement.

#### ***Couverture géographique***

La portée géographique de ce programme correspond globalement aux marchés ayant peu accès aux services. Plusieurs mesures ont été développées afin de

déterminer si un marché est ou non mal desservi (par ex. Accès financier 2010, études FinScope). Ces études complètent la présence importante de la FIPA sur le terrain dans les PMA et les connaissances régionales de la FIPA, ce qui lui permet de classer les candidatures selon les besoins du marché. En ce qui concerne les fonds de la Fondation MasterCard, toutes les subventions seront affectées aux pays d'ASS, conformément à la stratégie de la fondation.

Sur la base de discussions avec des candidats potentiels, la FIPA attend des candidatures pour les pays d'ASS figurant dans le **Tableau 5** ci-dessous. Ceci n'exclut pas les candidatures d'autres pays.

**Tableau 5: Pays d'ASS dont on attend des candidatures**

Bénin	Congo-Brazzaville*	Madagascar**	Rwanda**
Botswana*	Côte d'Ivoire*	Malawi**	Sénégal**
Burkina-Faso**	RDC**	Mali (YouthStart I)	Tanzanie
Burundi	Éthiopie	Mauritanie	Togo (YouthStart I)**
Cameroun*	Ghana*	Mozambique**	Ouganda
ARC**	Guinée-Bissau	Niger**	Zambie
Tchad**	Kenya*	Nigeria*	Zimbabwe*

\*non-PMA

\*\* Pays bénéficiant d'un programme FIPA pour le secteur financier inclusif

 Pays avec un bénéficiaire YouthStart

Les politiques et les contextes nationaux varient selon les pays. Le personnel FIPA s'efforcera d'impliquer les décisionnaires si le contexte n'est pas suffisamment favorable aux modèles basés sur l'épargne. Pour toute information complémentaire sur l'accès à la finance en Afrique, cf. **Annexes J et K**.

### **Forces et capacités de l'UNCDF**

Le programme s'appuie sur les forces internes et les avantages comparatifs de l'UNCDF dans le domaine de la finance inclusive. L'UNCDF a acquis l'expérience de la gestion transparente de subventions, du renforcement de la capacité des IMF et de l'assistance aux gouvernements dans l'élaboration de la politique et de la réglementation appropriées visant à bâtir un environnement favorable. L'UNCDF a prouvé ses compétences à l'occasion de plusieurs initiatives réussies, à l'échelle mondiale et régionale, dont MicroLead, YouthStart et les programmes BIFSA (Programme de construction de secteurs financiers inclusifs en Afrique) et PFIP (Programme d'inclusion financière du Pacifique). L'**Annexe L** présente un aperçu des activités de la FIPA (initiatives sectorielles et thématiques).

Les compétences internes de l'UNCDF comprennent :

- Une stratégie en faveur de la construction de secteurs financiers inclusifs respectant les bonnes pratiques. Cette stratégie a été élaborée avec la participation de membres du personnel très divers. Elle est conviviale et expose l'approche de l'agence visant à promouvoir les secteurs financiers inclusifs.
- Une forte réactivité aux évaluations et aux analyses : le degré de précision et l'évolution de la stratégie de l'UNCDF au fil des ans témoignent d'une volonté

exceptionnelle et d'une grande capacité basées sur le retour d'information. À titre d'illustration, la FIPA a intégré en 2010 dans l'analyse CGAP SmartAid 2011 (cf. **Annexe M**) nombre des recommandations de l'analyse CGAP 2009. L'UNCDF a constaté que sa note était passée de « bonne » à « très bonne ».

- Les compétences techniques de la structure décentralisée régionale de l'UNCDF, l'expérience et l'expertise de son personnel (cf. les CV du personnel FIPA en **Annexe N**) en font un partenaire robuste par lequel distribuer des fonds.
- L'expertise et l'expérience des pôles correspondant au portefeuille : au sein de l'ASS, FIPA UNCDF dispose de personnel de terrain dans 15 pays (cf. **Annexe G**). Les bureaux Afrique et Asie de l'UNCDF sont responsables des prestations d'assistance technique en matière de finances inclusives aux bureaux UNDP des pays non-PMA. La FIPA connaît donc parfaitement bien ces pays. L'infrastructure UNCDF existante permet de garantir aux partenaires financeurs que les candidats MicroLead retenus seront contrôlés de manière efficiente.
- La politique et les outils de suivi de performance et de transparence obligatoires sont en place. Les exigences de rapports trimestriels sont rappelées dans les recommandations opérationnelles de l'UNCDF.
- La flexibilité des subventions est conforme à la stratégie de l'UNCDF. Son instrument initial, le financement, est adapté à son approche de prise de risque et à sa concentration sur les institutions de détail dans les PMA. L'UNCDF privilégie les mises en place directes aux mises en place nationales par l'intermédiaire du gouvernement. Cela correspond à l'orientation vers le secteur privé que l'agence encourage.

### ***Durabilité***

Comme pour le programme MicroLead, tous les PSF doivent atteindre l'équilibre avant la fin de la période de subvention. Les critères d'acceptation d'une candidature garantissent qu'un bénéficiaire dispose de l'expérience nécessaire pour mettre en œuvre un programme à grande échelle de façon durable. De plus, les applications Greenfield seront classées selon leur effet de levier. Cela signifie que l'on tiendra compte de leur propre part de financement du projet et de l'augmentation nette de l'épargne mobilisée/du portefeuille de prêts. Si un montant important de capital minimum reste à trouver ou à subventionner pour couvrir les pertes d'exploitation additionnelles durant la phase de démarrage, les candidats devront satisfaire à d'autres exigences de financement avant que MicroLead ne valide la proposition. Dans les pays où la FIPA dispose d'un programme en faveur du secteur financier inclusif, les bénéficiaires MicroLead seront invités à déposer leur candidature au programme national pour obtenir des fonds supplémentaires (ou à encourager les PSF locaux à le faire) (pourvu que la mise en œuvre se déroule conformément aux plans).

### ***Avoir un impact et un effet de levier***

Selon l'expérience du programme MicroLead en place, les subventions moyennes s'élèvent à environ 1,8 million de dollars. Le budget total de 23,5 millions de dollars de la Fondation MasterCard permettra donc environ huit subventions de 2 millions de dollars chacune. La FIPA ne souhaite pas refuser de candidatures sur le seul

critère de la portée. En effet, de nombreux pays mal desservis comptent une faible population ; leur marché présente des obstacles liés à la réglementation, au contexte économique, à un retournement politique, etc. Pourtant, le programme doit provoquer un certain nombre d'avancées, comme d'atteindre les zones rurales ou de faire la preuve tangible des effets produits par le leader du marché. Le **Tableau 6** ci-dessous présente les objectifs annuels projetés par la FIPA pour chaque année de la mise en œuvre.

**Tableau 6 : Nombre de nouveaux clients touchés (emprunteurs ou déposants)**

2013	80 000
2014	200 000
2015	300 000
2016	450 000

Au moins 50 % des nouveaux clients seront des femmes et au moins 50 % des clients touchés résideront en zones rurales. Les ménages de nouveaux clients bénéficieront indirectement de l'impact. En émettant l'hypothèse d'une famille moyenne de six personnes, environ 2,3 millions de personnes à faibles revenus supplémentaires seront concernées, en plus du client. Ces objectifs s'ajoutent à la portée attendue de la phase de financement Gates-UNCDF (objectif 2013 de 525 000 nouveaux emprunteurs ou déposants).

### ***Questions transversales relatives au genre et aux jeunes***

De nombreuses études d'impact ont établi que la capacité d'emprunter, d'épargner et de percevoir des revenus renforce la confiance en elles des femmes pauvres et leur permet de mieux affronter les inégalités de genre systémiques. Les femmes s'avèrent souvent plus responsables financièrement. Leurs remboursements sont plus fiables que ceux des hommes. Les femmes sont également plus susceptibles que les hommes d'investir davantage de revenus dans le foyer et le bien-être de la famille. Par conséquent, les programmes de microfinance ciblent généralement les clientes.

Encore plus important, sans doute, l'accès aux services financiers émancipe les femmes. Elles y gagnent en confiance, en affirmation et sont plus à même de participer aux décisions de la famille et de la communauté. Elles affrontent plus aisément les inégalités de genre systémiques. Cette émancipation n'est pourtant pas automatique, car les questions d'égalité des genres sont complexes. Une conception de programme appropriée peut avoir des conséquences positives importantes sur l'émancipation des femmes. Il peut en résulter que les femmes possèdent plus d'actifs, aient un rôle plus important dans les décisions familiales et s'investissent davantage dans le bien-être de la famille.

Les PSF soutenus par l'UNCDF utilisent un large éventail d'outils pour optimiser l'effet positif sur les femmes. Tous les programmes de finance inclusive de l'UNCDF

s'attachent spécifiquement à ce que les clientes représentent au moins 50 % de la base de clientèle de chaque PSF soutenu. La surveillance des avancées du programme inclut de collecter les données ventilées par genre afin de s'assurer que la répartition femmes/hommes de la participation aux activités du programme est équitable.

Ce programme encouragera les PSF/PST à inclure explicitement dans leurs outils d'étude de marché et dans leurs approches de quoi mieux comprendre les caractéristiques des femmes, leurs opportunités et les contraintes qu'elles affrontent. L'élaboration des nouveaux produits et services intégrera ces enseignements afin de les rendre accessibles aux femmes. Il s'agira aussi de souligner que leur utilisation par des femmes leur apporte de réels avantages.

Apporter des services financiers aux jeunes (les moins de 24 ans) est l'une des nouvelles thématiques de l'UNCDF. Comme le souligne le document du programme YouthStart<sup>43</sup>, le nombre de PSF qui considère les jeunes comme un nouveau marché important ayant besoin de produits spécifiques reste limité. Pourtant, les jeunes représentent la prochaine vague de nouveaux clients des PSF. Très peu de PSF comprennent les nuances et les caractéristiques des services pour ce marché. Ils en savent encore moins sur les organisations au service des jeunes avec lesquelles ils pourraient nouer des partenariats afin de comprendre comment les toucher et élaborer des produits pour eux. Bien que le programme d'élargissement de MicroLead ne soit pas orienté vers les jeunes, l'UNCDF considérera favorablement les candidats capables de ventiler les données concernant leur portefeuille par âge (moins de 18 ans, 18-24 ans et plus de 24 ans) et qui se préparent à proposer des produits spécifiquement conçus pour les jeunes.

### ***Analyse du risque***

L'**Annexe O** synthétise les risques organisationnels et stratégiques ainsi que les réponses ou contre-mesures de gestion en place.

### ***Plan de travail***

L'**Annexe P** présente un plan de travail schématique qui souligne les activités cibles au fil du calendrier du projet.

---

<sup>43</sup> Cf. [http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/YOUTHSTART\\_77039\\_PRODUC\\_FR\\_2011.pdf](http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/YOUTHSTART_77039_PRODUC_FR_2011.pdf).

## VI. Cadre des résultats et des ressources

**Tableau 7 : Cadre des résultats et des ressources du Programme d'élargissement de MicroLead**

Résultats de développement : ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services.

**Effets du programme** : offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables à des tarifs raisonnables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

Produits escomptés du programme	Agence du exécut ante	Activités indicatives pour chaque produit	Affectation des ressources et calendrier indicatif							Total (USD)	
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
<b>Produit escompté 1 : Des PSF durables (Greenfield/AT) donnent accès à des produits et services financiers et non financiers responsables à des tarifs accessibles, basés sur la demande et axés sur l'épargne aux populations à faibles revenus dans des zones ayant peu accès aux services.</b>		1.1 Distribution du programme, émission de l'AC, réception des candidatures, analyse et vérification préalable des références selon le besoin, affectation des subventions, obtention de l'aval gouvernemental									
<b>Résultats escomptés</b>	UNCDF		114 000	116 800	0	0	0	0	0	0	230 800

Résultats de développement : ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services.

**Effets du programme :** offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables à des tarifs raisonnables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

Produits escomptés du programme	Agence exécutive	Activités indicatives pour chaque produit	Affectation des ressources et calendrier indicatif							Total (USD)
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Intérêt généré Minimum de 15 candidatures reçues lors de l'AC initial Rapports d'analyses et de recommandations pour les subventions affectées Minimum de 8 subventions affectées Élargissement de la portée 450 000 nouveaux clients touchés d'ici la fin du projet dont 50 % sont des femmes - les fonds restant après l'AC initial servent à renouveler les étapes précédentes Au moins 8 PSF/PST présentent un plan crédible de proposition de produits d'épargne et se situent sur une tendance de rentabilité selon les plans d'affaires		1.2 Les bénéficiaires lancent la mise en œuvre, rendent compte conformément aux ABP, sont contrôlés par l'UNCDF et perçoivent les tranches à mesure du respect des conditions.	0	5,001,000	4,075,300	3,575,300	3,075,300	569,300	500	16,296,700

Résultats de développement : ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services.

**Effets du programme :** offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables à des tarifs raisonnables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

Produits escomptés du programme	Agence exéc ante	Activités indicatives pour chaque produit	Affectation des ressources et calendrier indicatif							Total (USD)
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Sous-total produit 1</b>			<b>114 000</b>	<b>5 117 800</b>	<b>4 075 300</b>	<b>3 575 300</b>	<b>3 075 300</b>	<b>569 300</b>	<b>500</b>	<b>16 527 500</b>
<i>Produit escompté 2 : Les connaissances sont identifiées et diffusées au sein des PSF, des PST, des décideurs politiques, des donateurs et autres parties prenantes liées à la mobilisation de l'épargne, et intégrées aux opérations Greenfield et à la prestation d'assistance technique.</i>	UNCDF	2.1 Analyses et distribution d'études de cas de politiques et de synthèses de programme ;	0	0	65 400	65 400	161 600	161 600	0	454 000
	UNCDF	2.2 Le programme convoque les réunions nationales et régionales pour partager les enseignements ; et	0	15 900	15 900	39 800	156 000	15 000	0	242 600
		2.3 Les enseignements, les synthèses et les présentations sont rédigés, puis présentés aux forums nationaux et internationaux.	0	0	9 400	19 300	19 300	55 200	0	103 200
<b>Résultats escomptés</b> Identification des bonnes pratiques Greenfield/mobilisa tion de l'épargne, documentation et diffusion parmi les parties prenantes			0	0	9 400	19 300	19 300	55 200	0	103 200
<b>Sous-total produit 2</b>			<b>0</b>	<b>15 900</b>	<b>90 700</b>	<b>124 500</b>	<b>336 900</b>	<b>231 800</b>	<b>0</b>	<b>799 800</b>

Résultats de développement : ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services.

**Effets du programme** : offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables à des tarifs raisonnables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

Produits escomptés du programme	Agence exécutante	Activités indicatives pour chaque produit	Affectation des ressources et calendrier indicatif							Total (USD)
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Produit escompté 3 : L'existence d'un programme efficace et évalué dont le talent et l'expertise atteignent, voire dépassent, les objectifs.</b>	UNCDF	3.1 Affectation du personnel au programme	77 392	302 109	306 111	650 301	791 828	807 664	354 516	3 289 920
		3.2 Évaluation finale								
			0	0	0	622 500	0	622 500	0	1 245 000

### Résultats escomptés

- Affectation du personnel du programme et réalisation efficiente des opérations (techniques et financières)
- Objectifs atteints ou dépassés
- Identification et intégration des enseignements après les analyses de mi-parcours et finale liées à la Fondation Gates
- Partage des enseignements avec les parties prenantes

Résultats de développement : ce programme vise à contribuer au développement des secteurs financiers fortement inclusifs afin d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services.

**Effets du programme** : offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables à des tarifs raisonnables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

Produits escomptés programme	Agence du exécut ante	Activités indicatives pour chaque produit	Affectation des ressources et calendrier indicatif							Total (USD)
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
		<b>3.3 Frais administratifs</b>	14 406	409 147	336 610	374 282	316 432	167 945	26 722	1 645 543
<b>Sous-total produit 3</b>			<b>91 798</b>	<b>711 256</b>	<b>642 721</b>	<b>1 647 083</b>	<b>1 108 260</b>	<b>1 598 108</b>	<b>381 238</b>	<b>6 180 464</b>
<b>Financement total (USD)</b>			<b>205 798</b>	<b>5 844 956</b>	<b>4 808 721</b>	<b>5 346 883</b>	<b>4 520 460</b>	<b>2 399 208</b>	<b>381 738</b>	<b>23 507 764</b>

## VII. Accords de gestion et de coordination

UNCDF FIPA dispose de la capacité et de l'expertise organisationnelles nécessaires à l'élargissement de MicroLead vers de nouveaux pays. La FIPA met actuellement en œuvre des programmes de développement du secteur de la finance inclusive (FI) dans 24 PMA aux côtés de 85 PSF<sup>44</sup>. Dans chaque pays bénéficiant d'un programme de FI, l'agence collabore également au niveau méso avec des associations, des cabinets d'audit et comptables, des instituts de formation, etc. L'agence collabore également à la politique, au niveau macro. La FIPA a créé deux plateformes régionales pour son programme régional en Afrique, intitulé BIFSA. Celle de Dakar couvre la région ouest et centrale de l'Afrique et celle de Johannesburg, le sud et l'est du continent. Ces plateformes accueillent notamment les conseillers techniques régionaux (CTR). Ces conseillers techniques régionaux collaborent étroitement avec les conseillers techniques nationaux (CTN). Outre le soutien des CTN ou des PST basés dans chaque pays bénéficiaire d'un programme de FI, le personnel technique régional fournit également son assistance technique à l'UNDP dans 16 autres pays africains.

Les compétences techniques de la structure décentralisée régionale de l'UNCDF soulignées dans l'analyse SmartAid CGAP (cf. **Annexe M**) en font un partenaire robuste par lequel distribuer des fonds. L'UNCDF dispose de six membres du personnel dans l'unité FIPA au siège à New York, de l'une des unités dédiées à 100 % à MicroLead et de quatre bureaux régionaux (Dakar, Johannesburg, Bangkok et Suva) qui accueillent des CTR et des CTN. Au sein de l'ASS, FIPA UNCDF dispose de personnel de terrain dans 15 pays (cf. **Annexe G**). La FIPA dispose également d'un spécialiste à plein temps basé au siège et exclusivement affecté à la gestion des connaissances et à la communication des pratiques. Les bureaux Afrique et Asie de l'UNCDF sont responsables des prestations d'assistance technique en matière de finances inclusives aux bureaux UNDP des pays non-PMA. La FIPA connaît donc parfaitement bien ces pays. L'infrastructure de l'UNCDF existante permet d'assurer aux partenaires financeurs que les candidats PST/PSF MicroLead seront contrôlés de manière efficiente.

En sa qualité d'agence chargée de la mise en œuvre, l'UNCDF sera responsable de toutes les activités décrites dans le document du programme, notamment :

- La gestion des fonds du programme ;
- L'assurance qualité du programme (technique comme opérationnelle) ;
- Le suivi et l'évaluation ;
- L'établissement de partenariats visant à catalyser les contributions additionnelles.

L'entité de gestion du programme comprend un gestionnaire du programme et deux spécialistes du programme. Le gestionnaire de programme dirige cette équipe depuis New York et rend compte au directeur de la FIPA. Les termes de référence du gestionnaire de programme et des spécialistes figurent en **Annexe 1** et **Q2**. L'entité de gestion du programme a entre autres responsabilités :

- La gestion du programme global ;
- La livraison efficiente des produits du programme, dans les délais impartis ;
- La préparation des rapports et analyses dus aux partenaires financeurs ;

---

<sup>44</sup> Plan d'affaires UNCDF FIPA 2010-2013.

- La gestion du processus d'AC, le classement et les recommandations en vue de l'attribution des subventions ;
- La gestion des attributions et du financement aux PSF/PST (AT ou Greenfield);
- La préparation, la négociation, la sélection et la gestion des ABP avec les PSF/PST ;
- La coordination du suivi des PSF/PST ;
- Le développement des stratégies détaillées relatives aux connaissances et aux enseignements, ainsi que la gestion des connaissances y compris les réseaux en ligne ;
- L'assistance à la conception et à la coordination des études, y compris la vérification de l'utilisation d'une méthodologie commune pour une étude d'impact, le cas échéant.

L'entité de gestion du programme collaborera étroitement avec les CTR et les CTN pour gérer le programme. Le gestionnaire du programme assisté de l'entité de gestion du programme sera responsable de la coordination de l'AC, de l'examen des propositions, de la coordination de la vérification préalable des références, ainsi que du suivi et de l'évaluation du programme au regard de ses objectifs. Les conseillers techniques régionaux consacreront 15 % de leur temps aux produits 1 et 2<sup>45</sup>. Les salaires partiels des CTR sont inclus dans le budget, car leur implication dans le programme est fondamentale au titre (i) de l'extraction d'informations du marché, (ii) de l'assistance pour obtenir l'aval gouvernemental, et (iii) du suivi.

Les deux spécialistes du programme seront basés dans un bureau régional en Afrique<sup>46</sup>. Les spécialistes du programme seront placés sous la responsabilité hiérarchique du conseiller régional pour la finance inclusive du bureau régional et chercheront les conseils techniques du gestionnaire de programme MicroLead sur les questions techniques liées à MicroLead. Au vu de la responsabilité du gestionnaire du programme quant aux résultats du projet, il aura la décision finale sur ces aspects. Les analyses de performance des spécialistes seront conduites conjointement par le conseiller régional pour la finance inclusive, le bureau régional et le gestionnaire de programme du programme MicroLead. Les spécialistes apporteront au gestionnaire du programme leur assistance administrative, technique et de gestion du programme. Les spécialistes collaboreront étroitement avec les conseillers techniques régionaux et nationaux afin de mener à bien leurs missions de suivi. Ils participeront également à l'activité de gestion des connaissances en élaborant les études de cas, les lettres d'information, en organisant des ateliers et en gérant les consultants.

Les CTN de l'UNCDF fourniront leur assistance technique continue à la mise en œuvre du programme dans leur pays respectif. Les conseillers techniques nationaux seront placés sous la responsabilité hiérarchique et bénéficieront de l'aide des responsables des bureaux régionaux de l'UNCDF situés à Johannesburg ou à Dakar et du conseiller technique de Bangkok. Les CTN seront également responsables de la création des liens nécessaires avec les programmes FIPA FI là où ils existent et du lancement et du suivi du processus d'aval gouvernemental.

Les bureaux régionaux de Dakar et de Johannesburg disposent de six CTR supervisant 4 à 5 pays chacun. Ils sont conjointement responsables de l'analyse des candidatures dans

<sup>45</sup> Le budget ressources affecte au maximum 3 CTR à 15 % de leur temps.

<sup>46</sup> L'un des spécialistes sera basé au bureau régional de la région sud et est. Le deuxième spécialiste, embauché la troisième année, sera basé dans l'un des deux bureaux régionaux d'ASS, selon la localisation des bénéficiaires.

leur pays respectif, de l'examen des candidatures des PSF/PST et de l'assistance aux, voire de la conduite des vérifications préalables de références, ainsi que du suivi des missions.

Les pays d'accueil souhaitant participer au programme devront présenter un aval gouvernemental visant à faciliter l'entrée des PSF/PST sélectionnés. Lorsqu'apparaissent des obstacles au développement des services, le pays d'accueil accepte mettre tout en œuvre pour lever ces obstacles.

## **VIII. Visibilité et portée**

Le programme d'élargissement de MicroLead intégrera les logos de la Fondation MasterCard, de la Fondation Bill & Melinda Gates et de l'UNCDF dans tous ses supports promotionnels et de gestion des connaissances. Le programme reconnaîtra autant que possible l'importance du rôle de la Fondation MasterCard dans son élargissement, tout en vérifiant que ce marquage et cette attribution sont conformes aux normes et aux exigences de marquage de l'UNCDF. Toutes les publications relatives au programme (documents, brochures, communiqués de presse, sites Web, lettres d'information, rapports de résultats, bannières, etc.) et tous les événements (conférences de presse, séminaires liés au programme, événements publics et visites) mentionneront les noms de tous les partenaires (avec le logo approprié de l'organisation).

L'entité de communication de l'UNCDF à New York dispose de suffisamment de capacité pour assurer la visibilité, la portée et la communication adéquates à propos des activités et des résultats de développement dans la région. Les programmes mondiaux de la FIPA bénéficient d'une assistance solide des gouvernements des pays concernés qui se les approprient. Les contributions aux programmes FIPA bénéficient donc d'une attention considérable de la part de ces gouvernements.

Des communications ciblées, comme des communiqués de presse, annonceront les nouveaux partenariats à toutes les parties prenantes nationales du programme afin d'optimiser la visibilité. Les parties prenantes incluent les ministères gouvernementaux de la région et les missions permanentes des Nations Unies à New York, ainsi que le grand public (sur les sites Web de l'UNCDF, de l'UNDP et des Nations Unies, tant à l'échelle mondiale que régionale). Les partenaires seront mentionnés dans nos contacts avec les gouvernements de la région et leurs représentants à New York, par ex. par email direct ou en combinaison avec les communiqués de presse évoqués ci-dessus.

## **IX. Accords de gestion des fonds**

Le programme peut être financé par des partenariats avec des agences de donateurs bilatéraux, des organisations multilatérales (banques multilatérales et agences des Nations Unies), comme avec des fondations privées. La modalité de gestion des fonds sera conforme à l'accord type de partage des coûts signé par les donateurs et l'UNCDF<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> L'alternative de financement sert ici bien qu'une seule agence existe. Si, à l'avenir, d'autres agences des Nations-Unies choisissaient de participer à ce programme, la modalité de financement pourrait demeurer parallèle ou être regroupée (avec l'UNCDF en qualité d'agent de gestion), à l'essai ou en combinaison. La décision de choisir l'une ou une combinaison des options de gestion du financement pour un programme commun doit se fonder sur la manière de parvenir à la mise en

L'UNCDF programmera les fonds et gèrera les activités comme précisé dans le Cadre des résultats et des ressources, conformément à sa réglementation. Toutes les activités relevant de ce programme respecteront la modalité de mise en œuvre directe. Les politiques et la réglementation de l'UNCDF régiront l'administration de ce programme, comme défini par les recommandations opérationnelles de l'UNCDF.

La phase d'élargissement du programme MicroLead sera essentiellement financée par la Fondation MasterCard. L'UNCDF et la Fondation MasterCard concluront un accord de partage des coûts. L'UNCDF programmera les fonds et gèrera les activités comme précisé dans le Cadre des résultats et des ressources, conformément à sa réglementation. L'**Annexe B** donne un aperçu du budget du programme.

D'autres partenaires de développement souhaitant utiliser ces accords le peuvent, à condition de signer un accord de partage des coûts. Les partenaires de développement pourront participer aux points de décision stratégiques du processus en fonction de leur temps, de leur capacité technique et de leurs centres d'intérêt.

### ***Transferts de trésorerie vers les PSF/PST***

L'ABP type de l'UNCDF servira aux bénéficiaires de subventions. Après la vérification des références et des données (y compris les rapports d'audit financier sans réserve), les subventions seront transférées aux PSF/PST sélectionnés par virement sur leur compte bancaire, uniquement après que les représentants de toutes les parties ont accepté la nature de la collaboration et l'utilisation desdites subventions. Les transferts suivants seront effectués lorsque les bénéficiaires auront satisfait aux objectifs et aux conditions de décaissement.

## **X. Suivi, évaluation et compte-rendu :**

### ***Suivi et compte-rendu***

Tous les PSF/PST bénéficiaires de ce programme devront adresser un rapport trimestriel à l'UNCDF (en général, au CTN et en l'absence de programmes FIPA de FI, au CTR et à l'entité de gestion du programme), selon un format de rapport de performance normalisé, comprenant des indicateurs de portée, le portefeuille, l'épargne, etc. L'**Annexe R** présente ce modèle de rapport trimestriel. Les PSF/PST fourniront des états financiers annuels audités et pour les projets d'AT, des états financiers audités des PSF bénéficiaires.

Tous les PSF/PST bénéficiaires de la FIPA sont vivement encouragés à avaliser les Principes de protection du client de la campagne Smart. L'ABP type de la FIPA prévoit que tous les PSF bénéficiaires adressent un rapport annuel à l'UNCDF sur leurs activités de protection du client (l'**Annexe H** présente ce formulaire type d'ABP)

Les PSF/PST participants accepteront de fournir les données et de collaborer aux études de cas et aux synthèses qui seront produites au titre de l'agenda de la gestion des connaissances du programme. La portée et la structure exactes desdites études seront définies après le lancement du programme. La combinaison des données fournies par les rapports et le suivi trimestriels et par la préparation et la diffusion des études de cas et des synthèses contribuera à élaborer un modèle basé sur l'épargne et à établir la preuve tangible des effets sur les autres PSF de la région.

La référence de calcul pour la portée du programme sera fixée à zéro (0) client, pour les candidatures retenues. L'obtention des subventions est conditionnée au consentement des bénéficiaires (ou les PSF qu'ils soutiennent) à rendre compte au MIX Market et à adresser leurs données au Micro Banking Bulletin (MBB) aux fins de benchmarking mondial et régional. Les banques et les autres catégories de PSF participants devront recueillir et partager des indicateurs similaires. Tous les bénéficiaires adresseront également à l'UNCDF des plans d'affaires pluriannuels.

La stratégie institutionnelle de l'UNCDF, décrite dans le Plan de gestion institutionnelle, présente des objectifs clairs et un tableau des résultats. Les résultats de chaque unité sont analysés tous les ans et publiés dans le rapport annuel. La progression de la mise en œuvre des activités qui mènent aux résultats fait l'objet d'un suivi lors d'analyses trimestrielles détaillées. Le niveau régional (les bureaux régionaux de l'UNCDF à Dakar, à Johannesburg et à Bangkok) facilite l'agrégation et l'interprétation des résultats au niveau national. Les analyses trimestrielles régionales de progression du projet aident les équipes nationales à rester sur la voie et à se concentrer sur les résultats. Durant l'étape de formulation du projet, le comité d'évaluation du projet au siège (en présence de la direction de l'UNCDF, du conseiller à l'évaluation de l'UNCDF et du spécialiste de la gestion) procède à un contrôle de qualité et émet des recommandations visant à garantir l'existence d'un solide Cadre des résultats et des ressources et l'existence d'accords de suivi et d'évaluation dans les documents du projet. Cela forme la base des rapports annuels et trimestriels au niveau du projet.

## ***Évaluation***

### *Approche d'évaluation de l'UNCDF*

L'UNCDF développe une nouvelle approche normalisée de l'évaluation du projet et du programme visant à encourager les bureaux régionaux à s'approprier le processus d'évaluation et d'apprentissage. L'entité d'évaluation basée à New York bénéficiera ainsi de plus de temps pour se concentrer sur les aspects stratégiques et thématiques qui intéressent les unités de l'UNCDF et la direction, en général.

Cette approche entamée en 2010 fait ressortir le développement d'un modèle logique global pour le domaine de l'inclusion financière et des tableaux de questions, de sous-questions et d'indicateurs y afférents. Ce modèle vise à aider les évaluateurs directs dans les domaines courants de logique d'intervention et à leur fournir un « outil d'évaluation » de base, mais exhaustif pour leurs tâches de terrain. Le tableau standard représente un outil d'évaluation flexible qui facilite, d'une part, la synthèse des résultats d'un échantillon de programmes nationaux et qui assouplit, d'autre part, le choix des sous-questions pour mieux s'adapter au programme évalué. Certaines des questions potentielles de MicroLead

figurent ci-dessus dans la section descriptive du programme (Produit 2). Les **Annexes S1 et S2** présentent le modèle logique et le tableau standard.

Le standard d'évaluabilité de l'UNCDF (cf. **Annexe S3**) sert à évaluer la conception du projet initial en termes de qualité et de clarté du cadre des résultats, le lien entre la stratégie du programme et le problème de développement initial, l'analyse de la situation et le degré de clarté de la présentation et du financement des accords de suivi et d'évaluation.

#### *Évaluation du programme d'élargissement de MicroLead*

Le programme est soumis à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, indépendantes, gérées par l'entité d'évaluation de l'UNCDF<sup>48</sup>. Un plan d'évaluation sera rédigé au début des opérations du projet. L'UNCDF sollicitera des données de la Fondation MasterCard pour son élaboration. Les deux évaluations seront gérées par l'entité d'évaluation indépendante de l'UNCDF.

Par ailleurs, le programme MicroLead financé par la Fondation Gates subira une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. Les rapports seront disponibles respectivement en mars 2012 et en juin 2014. Tous les rapports et toutes les évaluations seront menés en intégrant tous les projets subventionnés par MicroLead, qu'ils soient financés par la Fondation MasterCard, la Fondation Gates, l'UNCDF ou d'autres futurs financeurs. Les rapports d'évaluation seront mis en ligne sur le site Web de l'UNCDF et largement diffusés aux parties prenantes.

L'évaluation finale<sup>49</sup> du Programme d'élargissement de MicroLead évaluera sa performance globale, ses produits et résultats par rapport aux objectifs initiaux, l'impact réel ou potentiel en considérant plus particulièrement les avancées en matière d'accès durable aux produits et aux services axés sur l'épargne et basés sur la demande, son adéquation au besoin d'aide de l'UNCDF pour atteindre les objectifs de son plan d'affaires et l'efficacité de la gestion. Le cadre de suivi du programme (cf. **Tableau 8**) présente les indicateurs, dont les objectifs à utiliser lors du suivi et de l'évaluation de ce programme. L'évaluation finale du programme d'élargissement inclura également une évaluation technique des résultats du point de vue des PSF/PST. En outre, l'évaluation finale exploitera les conclusions de la composante de gestion des connaissances du projet et complètera les manques éventuels afin de souligner les enseignements programmatiques et techniques quant aux avantages de l'épargne et du secteur de la microfinance, dans son ensemble.

Le budget du programme inclut le financement de l'évaluation. Dans les pays accueillant des PSF bénéficiaires de ce programme où l'UNCDF soutient des programmes de développement sectoriel, les évaluations nationales compléteront cette évaluation finale par un examen de la contribution des PSF au développement d'un secteur financier inclusif (contexte concurrentiel, gamme de produits et de services, etc.).

---

<sup>48</sup> L'évaluation finale du programme MicroLead en cours coïncidera avec l'évaluation à mi-parcours en question. Elle la remplacera donc.

<sup>49</sup> L'évaluation finale est globale et couvre tous les pays du portefeuille MicroLead.

## **XI. Contexte juridique**

Le programme se conformera à l'accord de base type en matière d'assistance (SBAA en anglais) conclu entre le gouvernement des pays d'accueil et l'UNCDF. Les agences chargées de la mise en œuvre dans le pays d'accueil devront, aux fins du SBAA, se référer à l'agence de coopération avec le gouvernement stipulée dans l'Accord. Le SBAA UNDP s'applique aux pays n'ayant pas encore signé de SBAA avec l'UNCDF.

L'UNCDF interviendra en qualité d'agence chargée de l'exécution des fonds perçus dans le cadre de ce programme et d'agence chargée de la mise en œuvre pour les activités comme mentionné dans le CRR. L'administration de ce programme est régie selon les procédures et règles de l'UNCDF.

L'UNCDF obtiendra au minimum la signature de trois gouvernements de PMA sur le présent document du programme pour s'assurer de son adoption par les gouvernements et faciliter la capacité du projet à encourager les changements politiques en faveur de l'accès aux services financiers durables pour les marchés mal desservis et les modèles axés sur l'épargne. Dans les pays où le CI de la FIPA valide des candidatures, il sera demandé au gouvernement des pays d'accueil de signer une lettre d'aval en signe de soutien. Lorsqu'apparaissent des obstacles au développement des services, le pays d'accueil accepte mettre tout en œuvre pour lever ces obstacles.

**Tableau 8 : Cadre de suivi du programme d'élargissement de MicroLead**

	Description	Indicateurs (référence/objectif et calendrier indicatif)	Moyens de vérification (MdV)	Responsables	Risques et hypothèses
	<b>Objectif particulier</b> : ce programme a pour effet final (2017) d'offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables, à un tarif raisonnable, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.				
Produit escompté 1	<p><i>Des PSF durables (Greenfield/AT) donnent accès à des produits et services financiers et non financiers responsables, basés sur la demande et axés sur l'épargne aux populations à faibles revenus dans des zones ayant peu accès aux services.</i></p> <p>Programme pour le marché (et émission de l'appel à manifestation d'intérêt)</p> <p>1.1 Émission de l'AC (2011)</p> <p>1.2 Analyse des candidatures (2012)</p> <p>1.3 Affectation des subventions (2012)</p> <p>1.4 Les PSF/PST mettent en œuvre les plans d'affaires</p> <p>1.5 Analyse des candidatures supplémentaires sur une base glissante ou émission de nouveaux AC/Affectation de subventions/PSF/PST mettent en œuvre les plans d'affaires</p>	<p><b>Référence</b> : Nb et % de femmes et de ruraux parmi les clients existants chez le PSF bénéficiaire des subventions ou de l'AT</p> <p>Nb de PSF/PST proposant des produits et services non financiers</p> <p>Nb d'emprunteurs et de déposants</p> <p><u>Objectifs de l'année 1</u> Affecter au moins 8 subventions à des PSF/PST</p> <p><u>Objectifs de l'année 2</u> Au moins 8 PSF/PST disposent d'un plan crédible d'offre de produits d'épargne</p> <p>80 000 clients PSF/PST supplémentaires avant la fin 2013</p> <p>Au moins 8 PSF/PST présentent une courbe de rentabilité conforme aux plans d'affaires</p> <p><u>Objectifs de l'année 3</u> 200 000 clients PSF/PST supplémentaires avant la fin 2014</p> <p>Au moins 8 PSF/PST présentent une courbe de rentabilité conforme aux plans d'affaires</p> <p><u>Objectifs de l'année 4</u> 300 000 clients supplémentaires avant la fin 2015</p> <p>Au moins 8 PSF/PST présentent une courbe de rentabilité et d'autres indicateurs financiers conformes aux plans d'affaires</p>	<p>Réponses à l'appel à manifestation d'intérêt et AC consécutif</p> <p>Nb d'accords signés</p> <p>Rapports trimestriels et de visite de terrain (au moins un par an) aux PSF/PST</p> <p>Rapports trimestriels des PSF/PST, MIX Market et évaluation finale de MicroLead I (2014)</p> <p>Rapports trimestriels des PSF/PST, MIX Market</p> <p>Rapports trimestriels des PSF/PST, MIX Market et évaluation finale du programme d'élargissement (2017)</p>	<p>UNCDF</p> <p>Les consultants externes analysent les candidatures suite à l'AC</p> <p><b>UNCDF et PSF/PST</b></p>	<p>Risque de susciter peu d'intérêt</p> <p>Risque de générer peu de réponses à l'AC</p> <p>Hypothèse que l'aval gouvernemental est obtenu dans un délai raisonnable</p> <p>Hypothèse que les agréments sont obtenus à temps</p> <p>Hypothèse que les PSF/PST reconnaissent la valeur de l'investissement en ASS</p> <p>Hypothèse que les PSF/PST reconnaissent la valeur de l'investissement dans un modèle axé sur l'épargne</p>

	Description	Indicateurs (référence/objectif et calendrier indicatif)	Moyens de vérification (MdV)	Responsables	Risques et hypothèses
Produit escompté 2	<p><i>Les connaissances sont identifiées et diffusées au sein des PSF, des PST, des décideurs politiques, des donateurs et autres parties prenantes liées à la mobilisation de l'épargne, et intégrées aux opérations Greenfield et à la prestation d'assistance technique.</i></p> <p>2.1: Analyses et distribution d'études de cas, de polices et de synthèses de programme ;</p> <p>2.2: Le programme convoque les réunions nationales et régionales pour partager les enseignements ; et</p> <p>2.3: Les enseignements, les synthèses et les présentations sont rédigés, puis présentés lors de forums nationaux et internationaux.</p>	<p><u>Objectifs de l'année 5</u> 450 000 clients supplémentaires avant la fin du programme (dont 50 % de femmes et 50 % de ruraux) avant 2016 Les PSF continuent d'élargir leur portée de manière durable après la fin de l'aide du programme contribuant au secteur financier inclusif de leur pays respectif</p> <p><b>Référence</b> : Aucune</p> <p>Recueil et présentation des enseignements MicroLead à 6 forums nationaux ou mondiaux</p> <p>- Inscription de l'élargissement MicroLead sur l'agenda du séminaire-retraite mondial annuel de la FIPA</p> <p>Lancement de Teamworks sur Internet (prévision de 50 adhésions d'ici 2014)</p> <p><b>Objectifs</b> (d'ici 2017) : Production de 6 études de cas relatives aux méthodologies axées sur l'épargne 6 synthèses de politiques ou de programmes 8 présentations de bénéficiaires lors de formations ou de conférences - tous les bénéficiaires communiquent les données de leur performance au MIX Market Convocation de 4 réunions nationales ou régionales pour améliorer les opérations Greenfield/AT sur le terrain 8 réunions avec les décideurs</p>	<p>Collecte, analyses et diffusion des produits à livrer</p> <p>Avis de toutes les parties prenantes quant à la valeur et à l'utilité des produits livrables au vu des rapports trimestriels et de l'évaluation finale</p> <p>Rapports trimestriels du directeur du programme</p> <p>Évaluations à mi parcours et finale de MicroLead I</p>	<p><b>UNCDF et PSF/PST</b></p> <p><b>Consultants techniques externes</b></p>	

Produit  
escompté 3

Description	Indicateurs (référence/objectif et calendrier indicatif)	Moyens de vérification (MdV)	Responsables	Risques et hypothèses
<i>L'existence d'un programme efficace et évalué dont le talent et l'expertise atteignent, voire dépassent, les objectifs.</i>				
3.1 Affectation du personnel au programme	<b>Référence : Aucune</b>		UNCDF	L'aval gouvernemental retarde les activités
3.2 Évaluation du programme	<p>Embauche d'un gestionnaire du programme MicroLead et de deux spécialistes MicroLead</p> <p>Conduite de l'évaluation à mi parcours (menée en parallèle avec l'évaluation finale MicroLead financée par la Fondation Gates) et de l'évaluation finale, puis soumission des deux rapports aux financeurs</p> <p>Toutes les activités entreprises dans les délais et réunion relative aux produits ou dépassant les objectifs</p>	<p>Rapports d'évaluation</p> <p>Analyses de la performance du personnel</p> <p>Rapports trimestriels (quantitatif et descriptif)</p>	Consultants pour l'évaluation externe	<p>Les fonds sont décaissés dans les délais</p> <p>Les questions et les enjeux liés à l'agrément sont mutualisés dans les délais impartis et de manière efficiente</p>

## XII. Annexes

- Annexe A : Présentation des objectifs, des activités et des effets
- Annexe B : Présentation du budget
- Annexe C : Portée de MicroLead : réalisé et projections
- Annexe D : Réussites de MicroLead
- Annexe E : PSF du MIX Market disposant de plus de 50 000 déposants et de la notation 4 ou 5 diamants
- Annexes F1 et F2 : Formulaire actuel de candidature MicroLead
- Annexe G : Organigramme
- Annexe H : Formulaire d'ABP type
- Annexe I : Présentation de la stratégie de gestion des connaissances FIPA
- Annexe J : *Fiche de synthèse 2010 du CGAP « Financial Access 2010 Sub-Saharan Africa Factsheet » (Accès aux services financiers en Afrique subsaharienne)*
- Annexe K : Principaux indicateurs des institutions financières en ASS
- Annexe L : Activités de la FIPA
- Annexe M : CGAP SmartAid 2011
- Annexe N : CV des principaux membres du personnel
- Annexe O : Évaluation des risques
- Annexe P : Plan de travail
- Annexes Q1 et Q2 : Termes de référence du directeur et des spécialistes du programme
- Annexe R : Formulaire de rapport type
- Annexes S1, S2 et S3 : Tableau d'évaluation, modèle logique et standard d'évaluabilité

## ANNEXE A: Présentation des objectifs, des activités et des effets

<b>Objectif 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestataires de services financiers (PSF) durables (Greenfield/AT) assurant un accès à des services et des produits financiers et non financiers pilotés par la demande, fournis de manière responsable et centrés sur l'épargne à l'intention de personnes à faibles revenus dans les régions mal desservies</li> </ul>	
<b>Activités</b>	<b>Résultats mesurables</b>	<b>Effets attendus</b>
1.1 Programme de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réunions avec les candidats éventuels</li> <li>• EOI (manifestation d'intérêt) émise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt suscité</li> </ul>
1.2 Émission d'un AC (appel à candidatures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC lancé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum de 15 candidatures reçues</li> </ul>
1.3 Examen des candidatures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultants recrutés</li> <li>• Évaluations sur site pour propositions d'Assistance Technique (TA) et si justifiées, propositions de Greenfield</li> <li>• Candidatures examinées et classées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse et recommandations pour la préparation des attributions</li> </ul>
1.4 Mise en œuvre des attributions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Session du Comité d'investissement</li> <li>• Négociations avec les PSF concernant: (i) le renforcement des candidatures et les (ii) conditions des ABP (PBAs)</li> <li>• Aval gouvernemental obtenu</li> <li>• Mise en œuvre des ABP (PBAs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum de 8 attributions effectuées</li> </ul>
1.5 Suivi des PSF/PST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting trimestriel à UNCDF et MIX Market</li> <li>• Suivi des ABP pour contrôler la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'ampleur et de la profondeur de la portée</li> <li>• 450 000 nouveaux clients, à la fin du projet</li> </ul>

	<p>conformité et confirmer le respect des conditions de décaissement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission sur site pour chaque projet au moins une fois par an</li> <li>• Tranches décaissées</li> <li>• Bilan et révisions des plans si nécessaire</li> </ul>	
1.6 Examen des candidatures additionnelles sur une base glissante ou via de nouveaux AC/attributions effectuées/Suivis de PSF/PST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluations sur site pour propositions d'ATet si justifiées propositions de Greenfield</li> <li>• Candidatures examinées et classées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si presents, les fonds residuels après le RFA initial, reprendre les points 1.2-1.5 jusqu'à l'engagement de tous les fonds</li> </ul>

<b>Objectif 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Connaissances identifiées, collectées et diffusées parmi les PSF, les PST, décideurs, donateurs et autres parties prenantes relatives à la mobilisation de l'épargne, aux opérations de Greenfield et à la fourniture d'assistance technique.</i></li> </ul>	
<b>Activités</b>	<b>Résultats mesurables</b>	<b>Résultats ciblés</b>
2.1 Études de cas, publications, présentations sur les leçons tirées, extension des services d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 6 études de cas, mettant en lumière les expériences de mobilisation d'épargne des PSF</li> <li>• Au moins 6 dossiers de politique ou de projet</li> <li>• Au moins 8 présentations par l'équipe de la FIPA et/ou des bénéficiaires de PSF à des séances de formation ou des conférences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleures pratiques de mobilisation de Greenfield/épargne identifiées, décrites et diffusées parmi les parties prenantes</li> </ul>

<p>2.2 UNCDF et les PSF partenaires participent à des forums nationaux, régionaux et mondiaux pour partager les leçons tirées et enrichir le corpus de connaissances sur la mobilisation de l'épargne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 4 réunions (3 nationales et/ou régionales et 1 mondiale) organisées avec des parties prenantes industrielles et des décideurs pour appliquer les enseignements tirés afin de rendre l'environnement plus favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleures pratiques de mobilisation de Greenfield/épargne identifiées et diffusées parmi les parties prenantes</li> </ul>
--	---	---

<p><b>Objectif 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Un programme administré et évalué de manière efficace avec des compétences et des experts de haut niveau atteignant ou dépassant tous les objectifs</i></li> </ul>	
<p><b>Activités</b></p>	<p><b>Résultats mesurables</b></p>	<p><b>Résultats ciblés</b></p>
<p>3.1 Équipeduprogramme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de programme</li> <li>• 2 spécialistes de programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme bien administré</li> <li>• Objectifs atteints ou dépassés</li> </ul>
<p>3.2 Évaluation dprogramme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation finale mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons intégrées au programme après évaluations à mi-parcours et finale de programme financées par la fondation Gates</li> <li>• Leçons partagées avec les parties prenantes</li> </ul>
<p>3.3 Administration et installation</p>		

**ANNEXE B: Présentation générale du budget du programme d'expansion de MicroLead**

	<b>Activité 1</b> Total cumulé en dollars US	<b>Activité 2</b> Total cumulé en dollars US	<b>Activité 3</b> Total cumulé en dollars US
<b>Calendrier des besoins de financement</b>			
Date prévue du démarrage de l'activité	Oct 2011	Janv 2012	Oct 2011
Date prévue de la fin de l'activité	Juin 2017	Déc 2016	Juin 2017
<b>Besoins de financement</b>			
Salaires et indemnités des employés	0	0	3 279 920
Honoraires professionnels	108 000,00	252 000	882 600
Déplacements/ voyages et logement	384 000	429 800	263 400
Impression de publications	30 000	48 000	59 000
Subventions aux PSF	16 000 000	0	0
Dépenses spécifiques au programme	5 500	70 000	50 000
Autorisation maximale de 7 % affectés à la rémunération des prestations du programme	1 244 005	60 200	341 338
<b>Besoins de financement totaux</b>	<b>17 771 505</b>	<b>860 000</b>	<b>4 876 258</b>

Annexe C : Portée realisee et attendue de MicroLead 2008-2013

2008-2010 Exécutés	Intervention	Date de l'ABP (Accord basé sur la performance)	2008 Realisee		2009 Attendue		2009 Realisee		2010 Attendue		2010 Realisee		2011 Attendue		2012 Attendue		2013 Attendue		
			Épargnants	Emprunteurs	Épargnants														
1	BRAC Sud Soudan	Greenfield	6/11/2008	14,614	10,402	15,000	15,000	22,303	14,247	64,800	64,800	26,752	18,498	22,620	22,620	25,172	25,172	33,930	33,930
2	SUMI Sud Soudan	Post conflit	25/11/2008	0	8,657	0	9,350	0	10,045	0	11,000	0	10,389	0	13,500	0	18,638	0	24,850
3	Finance Soudan	Post conflit	1/12/2008	0	1,014	0	4,500	0	1,163	0	7,500	0	2,764	0	4,714	0	7,894	0	11,074
4	Equity Sud Soudan	Greenfield	9/12/2009	0	0	6,000	150	8,808	264	30,000	2,000	28,038	2,205	65,000	4,000	90,000	8,000	132,000	15,000
5	OISL RDC	Greenfield	22/10/2009	0	0	0	0	0	0	4,275	3,985	0	0	14,225	13,067	30,850	28,245	53,100	45,885
6	BASIX Bhoutan	TA pour BDFCL	3/12/2009	9,701	18,156	14,299	21,964	12,171	19,359	18,589	26,357	22,767	24,519	26,024	32,946	39,036	42,830	58,554	57,820
7	BASIX Timor Leste	TA pour TRM	1/12/2009	50	2,863	400	2,800	486	2,838	475	3,300	2,735	3,862	1,560	5,130	4,418	8,930	10,765	13,930
8	BRAC Libéria	Greenfield	22/10/2009	0	0	0	8,175	0	8,033	0	33,525	0	20,559	32,925	57,330	40,275	70,655	42,900	75,455
9	BRAC Sierra Leone	Greenfield	22/10/2009	0	0	0	8,175	0	8,274	0	36,630	0	16,837	40,650	70,385	59,625	103,815	72,563	127,236
10	CARD Laos	TA pour 9 organisations	6/12/2010	12,575	7,532			15,484	8,404			18,350	8,954	29,321	18,092	41,549	25,215	57,159	32,561
	Total			36,940	48,624			59,252	72,627			98,642	108,587	232,325	241,784	330,925	339,394	460,971	437,741

## **ANNEXE D : Réussites de MicroLead**

### **Equity Bank au Sud Soudan - un succès de Greenfield**

Equity Bank (Kenya) a débuté ses activités à Juba, au Sud Soudan, en juin 2009, après notification d'une subvention de MicroLead pour soutenir cette opération de Greenfield. Elle a atteint ses objectifs de performance pour 2009 et 2010. À la fin de 2010, elle comptait 28 000 épargnants et en avril 2011, 37 000 épargnants. Elle prévoit 132 000 épargnants d'ici la fin 2013. Aujourd'hui, les femmes représentent environ 20 % de la clientèle d'Equity bank, et l'objectif étant 55 % de femmes en 2013. Le fait de viser 55% de femmes et d'avoir réalisé 20% en un an est très remarquable, étant donné les déficits culturels existants au Sud Soudan. Equity Bank comprend bien ces déficits liés à la participation active des femmes aux activités économiques, et seule une faible proportion de femmes est actuellement en activité. Avec un PAR 30 de zéro, la Banque a réalisé l'autosuffisance opérationnelle en neuf mois. Les prévisions initiales indiquaient que la banque mobiliserait 6,3 millions d'ici décembre 2010 et 32 millions d'ici décembre 2013. Cependant, ces projections ont été largement dépassées et le montant mobilisé uniquement par des produits d'épargne a atteint 54 millions de dollars avant la fin 2010. L'effet de levier (accroissement net de l'épargne divisé par le montant de la subvention) a été, prévu d'atteindre 12,84 en décembre 2013, de d'après le dossier de candidature. Mais l'effet de levier obtenu à la fin 2010 était déjà de 21,6.

Tout ceci a été réalisé dans l'un des contextes nationaux les plus difficiles au monde et où les coûts d'exploitation sont extrêmement élevés (p. ex., tous les matériaux de construction doivent être expédiés en camions de Nairobi ou Kampala, le coût de la main d'œuvre au Soudan représente plus de sept fois celui du Kenya), le cadre juridique évolue, des régions du pays restent en conflit, le réseau routier est quasi-inexistant. En outre, Equity a appris que le taux de dépendance est très élevé au Sud Soudan, où un travailleur subvient aux besoins d'au moins 15 dépendants. L'économie dépend dans une grande mesure des exportations de pétrole qui représentent 98 % des exportations totales. Il y a pénurie de capacités manufacturières dans le pays où presque tout est importé. La capacité en ressources humaines est aussi un problème important, mais Equity a substantiellement investi dans les personnels locaux, en mettant au point un Programme de développement des personnels locaux qui identifie les travailleurs locaux ayant un bon potentiel pour leur apporter une formation accélérée en matière de leadership et de technique. Elle envoie à intervalles réguliers des personnels à "fort potentiel" dans ses activités du Kenya et d'Ouganda, pour des séjours de trois mois qui leur assurent une formation sur le tas. Ces initiatives ont permis à un nombre impressionnant d'employés du pays d'accéder à des postes de supervision et de gestion.

Equity Bank Southern Sudan (EBSS) fait appel à diverses filières de distribution, telles que des établissements en dur, des DAB, des PDV et des services bancaires sur Internet. Elle a entamé des discussions avec le gouvernement au sujet des agences bancaires qu'elle considère comme le "vecteur d'habilitation et d'accès le plus approprié" au vu des nombreuses difficultés logistiques de l'activité dans le pays.

À ce jour, des succursales ont été ouvertes à Juba (2) et Yei (1). Une nouvelle agence attend à Juba son approbation réglementaire tandis qu'une cinquième se construit à Yambio. En outre, pour accroître ses contacts de proximité et toucher davantage des communautés rurales, la banque s'est procuré des baux pour des agences à Nimule, Torit et Bor, dont l'ouverture est prévue pour toutes les trois en 2011. Grâce à l'adjonction de ces trois agences, la couverture nationale sera d'environ 45 %.

EBSS cherche à cibler activement des clients au bas de la pyramide en utilisant les méthodes suivantes :

- accroître sa présence en milieu rural pour permettre à cette population d'accéder facilement aux services financiers en ouvrant des succursales dans les régions à fort potentiel agricole ;
- collaborer avec le gouvernement et les autres parties prenantes pour rendre accessible le crédit aux agriculteurs ;
- fournir des programmes d'éducation financière à des groupes organisés ainsi qu'au moyen des médias de masse, et
- proposer une large gamme de produits pour répondre aux besoins de ses clients.

EBSS (et sa société holding mère) est une organisation guidée par une mission. Cette mission comprend à la fois des objectifs sociaux et économiques. Partout où Equity conduit ses activités, elle se concentre sur la durabilité (objectif commercial) et sur la transformation économique et sociale des communautés (objectif social). Au Soudan, elle assume cette mission en :

1. recherchant des opportunités de réduction des coûts afin d'en transférer les gains à ses clients en termes de diminution des charges, des frais et des taux. EBSS prélève 18 % sur ses prêts commerciaux et 15 % sur ses prêts à la consommation. Ces taux sont comparables à ceux du marché de l'Afrique de l'Est bien que le Sud Soudan soit un marché où l'exploitation comporte davantage des risques et est plus coûteuse.
2. maintenant un barème tarifaire très transparent, raisonnable et clairement affiché.
3. allouant des prêts responsables caractérisés par des évaluations et un suivi minutieux pour veiller à ce que les clients ne soient pas soumis à des charges financières dépassant leurs moyens.
4. assurant un ciblage délibéré des groupes marginalisés tels que les femmes, les jeunes et les anciens combattants qui sont particulièrement vulnérables dans une économie caractérisée par de très faibles revenus par tête et une inflation astronomique.
5. poursuivant un lobbying auprès des responsables de la réglementation et des autorités pour créer des conditions d'accès au marché plus faciles et moins onéreuses, donc plus abordables et accessibles pour les communautés locales. Outre le lobbying en faveur des agences bancaires, elle a aussi pris la tête des efforts de pression en faveur de lois nécessaires pour régir l'intermédiation financière à la base, p. ex. des lois sur l'hypothèque des cheptels, des lois sur les commissaires-priseurs et les huissiers, des lois plus élaborées sur les achats, des lois sur la propriété foncière, etc.
6. mettant en place un mécanisme de traitement des plaintes et des recours pour garantir que les problèmes des clients sont traités aux niveaux appropriés et en temps utile.
7. confiant sa direction à un Conseil d'administration qui évalue la gestion non seulement sur la base des performances commerciales mais aussi en fonction de la réalisation des transformations économiques et sociales des communautés.

Si les montants moyens des prêts et des dépôts sont élevés dans leur ensemble, l'analyse des données indique que l'existence de quelques gros épargnants et emprunteurs introduit un biais dans les résultats moyens. Comme indiqué ci-dessous, 78 % des emprunteurs et 56 % du portefeuille de prêts sont constitués par des prêts inférieurs à 10 000 SDG (3 700 dollars) tandis que 95 % des épargnants et 15 % du volume des dépôts sont constitués par des dépôts de moins de 10 000 SDG. La majorité des petits épargnants, ceux dont les soldes sont de moins de 100 SDG (37 dollars), représente 57 % de l'ensemble des épargnants

## DÉPÔTS ET DISTRIBUTION DE PRÊTS AU 31 DÉC 2010

VOLUME DES DÉPÔTS "sdg"	NOMBRE D'épargnants	MONTANT total DES DÉPÔTS
0-100	15 857	197 320
101-500	3 636	937 485
501-1 000	1 584	1 162 738
1 001-5 000	3 812	9 154 929
5 001-10 000	1 259	8 949 063
10 001-50 000	1 495	31 646 435
50 001-100 000	211	14 482 875
Plus de 100 000	184	68 546 095
<b>TOTAL epargnants</b>	<b>28 038</b>	<b>135 076 939</b>
montant moyen du prêt restant du	NOMBRE DE CLIENTS	MONTANT CUM. DES PRÊTS
0-500	114	39 718
501-1 000	175	135 011
1 001-5 000	872	2 292 053
5 001-10 000	554	4 220 312
10 001-20 000	393	5 205 184
20 001-50 000	51	1 411 925
50 001-100 000	35	2 435 351
Plus de 100 000	11	5 313 180
<b>TOTAL EMPRUNTEURS</b>	<b>2 205</b>	<b>21 052 734</b>

### **BASIX à Timor-Leste - Une assistance technique réussie**

Pendant une période de 14 mois, de décembre 2009 à février 2011, le projet d'assistance technique de BASIX (Inde) financé par MicroLead et visant à soutenir Tuba Rai Metin (TRM) au Timor-Leste a entraîné une croissance extraordinaire, excédant tous les marqueurs prévus dans l'accord basé sur les performances. Ceci est d'autant plus remarquable si l'on tient compte du contexte du pays, dans la mesure où le Timor-Leste était en situation post conflit et post coloniale, avec plus de 70 % de la population vivant avec moins de 2 dollars par jour, un chômage évalué à plus de 50 % de la population active et une très faible capacité de ressources humaines. On estime que moins de cinq pour cent de la population a accès à des services bancaires. Les principaux résultats de TRM sont illustrés au tableau ci-dessous :

Type	Particular's	As on Dec-2009	As on Feb-2011	Growth % (+ or -)
Outreach	Number of Branches	4	11	+ 175%
	Total HR	40	90	+ 125%
	Active Credit Clients	2838	5213	+ 84%
	Total Saving Accounts	486	3161	+ 550%
Financial	Loan Outstanding	437,162	1,200,497	+ 175%
	Saving Amount	16,671	130,564	+ 683%
	Total Assets	753,495	1,531,240	+ 103%
	Equity	567,549	816,452	+ 44%
	Borrowings	75,000	375,000	+ 400%
	Net Profit (As on 31-Dec-2010)	47,553	116,477	+ 145%
	RoA (As on 31-Dec-2010)	4.8%	8.1%	+ 70%
Ops	OSS	121%	131%	+ 8%
	PAR > 30 days	17.4%	3.5%	- 80%
	Operating Expenses Ratio	46%	33%	- 29%

Outre ces résultats financiers, BASIX a soutenu TRM pour obtenir son enregistrement par le Ministère de la Justice et en l'aidant pour sa candidature auprès de l'Autorité des services bancaires et des paiements pour une licence d' "Autre institution de dépôt"<sup>1</sup> qui lui permettra de poursuivre sa mobilisation de l'épargne, avec un plafond de 1 million de dollars. Les projets pour les années à venir incluent un soutien à TRM pour l'obtention d'une licence bancaire de catégorie C qui lui permettra de mobiliser l'épargne au-delà d'un million de dollars. Par ailleurs, TRM a eu accès à deux prêts du programme sectoriel du FIPA , de 150 000 dollars chacun et est parvenue à bénéficier de son premier prêt commercial à la fin de 2010, pour 300 000 dollars de Triodos. Des propositions de prêts sont en cours de traitement par ANZ Bank, responsAbility, Blue Orchard et Grameen Crédit Agricole.

Au début de ce programme MicroLead, 4 agences étaient en activité dans la partie Est du pays. Aujourd'hui, Il existe 11 succursales couvrant l'ensemble du pays. TRM détient désormais 12 % de part de marché, qu'elle compte porter à 30 % d'ici la fin de 2011.

Deux exercices de notation ont été mises en œuvre par M-CRIL. La première notation, effectuée en mars 2009, a abouti à une note de B - (en dessous du seuil d'investissement). La seconde évaluation, en décembre 2010, a attribué une note B (niveau d'investissement) avec des perspectives positives et contenait l'affirmation suivante : "Le partenariat avec BASIX a amélioré la performance de TRM en matière de systèmes opérationnels, de structure de direction, de performance financière et de croissance de l'activité. Grâce au soutien de UNCDF et de BASIX, TRM s'est nettement développé au cours de l'an passé." Le tout premier audit externe s'est achevé en décembre 2009 (un second audit s'est achevé en décembre 2010).

Un nouveau logiciel a été sélectionné et st en cours d'installation. Des discussions se poursuivent au sujet d'une activité bancaire sans succursales en appui sur un réseau d'agents.

<sup>1</sup> Législation ODTI promulguée le 17 décembre 2010.

Le programme sectoriel de UNCDF au Timor-Leste a été à l'origine du développement d'un Indice de sortie de la pauvreté (Progress Out of Poverty Index, ou PPI). TRM s'est engagé à utiliser ce PPI pour évaluer la situation de ses clients par rapport au seuil national de pauvreté, et pour suivre leur évolution selon leurs changements de situations au fil du temps.

À la fin 2010, le taux d'intérêt sur les prêts a diminué de 36 % à 21-27 % (base uniforme). TRM s'est engagé à poursuivre cette baisse, jusqu'à 18-24 % dans les années à venir. Ceci contribuera à fidéliser les clients et à rendre TRM plus concurrentiel par rapport aux autres IMF du Timor-Leste qui proposent des prêts à un taux effectif de 38,6 %.

Deux produits d'épargne ont été mis à l'essai, avec de bons résultats, avant d'être déployés. Un produit de prêt à l'agriculture est actuellement à l'essai et sera déployé dans tout le pays.

La mission de TRM a été revue/redéfinie en tant que "Services financiers aux familles du Timor-Leste n'ayant pas accès aux services" plutôt que "Crédit aux femmes du Timor" pour en élargir le champ tout en centrant ses services sur ceux qui n'ont pas accès, ou pas suffisamment accès, à des services bancaires. Les clients de TRM sont à 100 % des femmes.

Un résumé des conseils à court terme dispensés par BASIX et de leur impact est présenté ci-dessous.



## Annexe E: MIX Market Institutions with over 50,000 depositors and 4-5 Diamonds

Name	Country	Diamonds	Number of depositors	ROA	PAR>30	Avg deposit bal/depositor /GNI/capita	Avg loan bal/borrower /GNI/capita
1 BRAC	Bangladesh	4	8,359,993	3.74%	8.01%	6.00%	18.23%
2 Grameen Bank	Bangladesh	4	7,970,000	0.43%	6.57%	27.00%	22.73%
3 ASA	Bangladesh	4	6,613,455	8.01%	4.31%	5.00%	20.39%
4 BCSC	Colombia	5	4,757,202	0.82%	12.11%	13.00%	55.11%
5 Equity Bank	Kenya	5	4,037,504	5.23%	18.19%	26.00%	135.71%
6 Caja Popular Mexicana	Mexico	4	3,514,028	-2.85%	12.47%	5.00%	21.48%
7 Khan Bank	Mongolia	5	2,194,252	1.03%	13.20%	18.00%	85.61%
8 ACSI	Ethiopia	5	1,432,623	6.70%	3.80%	13.00%	46.24%
9 Capitec Bank	South Africa	5	1,296,775	6.52%		6.00%	16.08%
10 Centenary Bank	Uganda	4	875,408	4.38%		57.00%	362.10%
11 KPOSB	Kenya	4	844,890	-4.21%		19.00%	
12 BURO Bangladesh	Bangladesh	4	746,938	0.79%	4.16%	5.00%	18.21%
13 FECECAM	Benin	4	707,744	-0.70%	2.44%	15.00%	134.85%
14 RCPB	Burkina Faso	5	673,099	2.69%	5.20%	43.00%	220.43%
15 ACLEDA	Cambodia	5	603,224	1.22%	0.87%	146.00%	277.58%
16 PRODEM FFP	Bolivia	5	569,829	1.55%	1.28%	35.00%	166.66%
17 WDB	Sri Lanka	4	555,095	1.18%	3.28%	6.00%	22.51%
18 CARD NGO	Philippines	4	497,431	6.40%	1.02%	2.00%	5.40%
19 OCSSCO	Ethiopia	4	458,762	4.43%		19.00%	39.86%
20 Faulu - KEN	Kenya	5	423,052	-1.76%	8.60%	7.00%	45.99%
21 CMS	Senegal	5	420,451	1.53%	6.50%	38.00%	188.99%
22 COAC Nacional	Ecuador	5	415,884	1.58%	0.26%	5.00%	20.65%
23 Crediscotia	Peru	5	397,274	-0.78%	9.58%	21.00%	20.90%
24 Shakti	Bangladesh	5	393,428	2.24%	0.99%	5.00%	18.28%
25 CARD Bank	Philippines	4	381,443	4.04%	1.50%	4.00%	7.88%
26 ProCredit - BOL	Bolivia	5	381,416	1.50%	2.18%	63.00%	213.17%
27 JCF	Bangladesh	4	360,923	4.70%	6.74%	5.00%	23.04%
28 Mahasemam	India	4	343,434	0.78%	0.12%	1.00%	10.32%
29 KWFT	Kenya	5	334,188	5.24%	1.31%	20.00%	47.71%
30 FUCEC Togo	Togo	4	329,649	1.95%	9.75%	71.00%	230.72%
31 SEWA Bank	India	4	328,363	0.52%	17.49%	7.00%	47.85%
32 Equity Uganda	Uganda	4	325,125			25.00%	170.13%
33 BancoSol	Bolivia	5	323,022	2.62%	1.14%	62.00%	158.08%
34 CMAC Arequipa	Peru	5	317,904	3.68%	3.96%	25.00%	56.45%
35 Banco FIE	Bolivia	5	314,989	1.92%	1.27%	45.00%	146.58%
36 BancoEstado	Chile	4	304,298	-0.05%	14.49%	16.00%	86.80%
37 K-Rep	Kenya	5	298,924	-2.72%	26.74%	23.00%	149.43%
38 SDBL	Sri Lanka	4	289,655	1.56%	27.71%	16.00%	23.98%
39 ProCredit - SLV	El Salvador	5	288,565	-0.44%	12.32%	18.00%	77.17%
40 TSPI	Philippines	4	264,089	0.73%	1.51%	3.00%	6.65%
41 Jamii Bora	Kenya	4	260,063			3.00%	14.35%
42 OIBM	Malawi	4	252,559	0.35%	7.25%	35.00%	190.66%
43 KBSLAB	India	4	248,539	1.12%	4.93%	6.00%	27.36%

44	CamCCUL	Cameroon	4	245,501	0.87%	36.64%	59.00%	172.80%
45	LAPO-NGR	Nigeria	4	243,055	8.84%	2.28%	9.00%	12.63%
46	PAMECAS	Senegal	5	239,683	-2.00%	8.78%	23.00%	86.03%
47	ProCredit - NIC	Nicaragua	5	222,371	-4.97%	12.99%	34.00%	241.07%
48	Comultrasan	Colombia	4	214,644	2.96%	3.02%	15.00%	64.29%
49	MiBanco	Peru	5	203,516	2.81%	4.90%	95.00%	68.08%
50	Green Bank	Philippines	4	202,836	-0.01%	9.39%	8.00%	32.44%
51	Kafo Jiginew	Mali	5	200,914	0.83%	8.35%	24.00%	99.04%
52	CMAC Piura	Peru	5	197,999	2.26%	9.41%	44.00%	65.87%
53	KMBI	Philippines	4	196,928	2.72%	5.86%	2.00%	3.52%
54	ProCredit - ECU	Ecuador	5	194,914	1.50%	2.34%	23.00%	108.70%
55	FMFB - Pakistan	Pakistan	4	189,878	0.46%	1.37%	32.00%	16.21%
56	RRF	Bangladesh	4	186,054	-2.17%	94.62%	4.00%	16.78%
57	FinComÃ©n	Mexico	5	181,805	1.71%	15.18%	2.00%	9.17%
58	ASA Philippines	Philippines	4	179,837	6.83%	0.01%	2.00%	4.48%
59	Trident Microfinance	India	5	174,871	3.90%	0.18%	0.00%	15.94%
60	CRAC Nuestra Gente	Peru	5	166,075	1.67%	4.59%	20.00%	43.86%
61	ACBA	Armenia	4	163,897	2.83%	1.44%	22.00%	87.56%
62	ProCredit - GHA	Ghana	4	158,745	7.10%	5.43%	28.00%	175.69%
63	NovoBanco - MOZ	Mozambique	4	158,445			51.00%	192.91%
64	COAC Mushuc Runa	Ecuador	4	151,785	2.52%	5.22%	9.00%	43.96%
65	OISL	Ghana	4	145,057	0.04%	5.90%	13.00%	56.08%
66	MBK Ventura	Indonesia	5	143,183	9.82%	0.00%	1.00%	3.38%
67	Fonkoze Financial Services (SF	Haiti	4	143,121	-4.88%	11.27%	11.00%	29.97%
68	XacBank	Mongolia	5	142,487	0.91%	7.44%	40.00%	119.90%
69	CEP	Vietnam	4	140,886	9.75%	0.52%	6.00%	20.05%
70	Confiar	Colombia	5	136,144	1.37%	4.25%	17.00%	66.94%
71	Coop JesÃ©s Nazareno	Bolivia	5	133,390	0.36%	3.25%	42.00%	238.12%
72	BANCO ADOPEM	DR	5	131,198	5.58%	3.30%	3.00%	8.84%
73	COAC JardÃ©n Azuayo	Ecuador	5	127,084	0.00%	4.41%	24.00%	81.54%
74	Akiba	Tanzania	4	124,414	2.03%	16.35%	66.00%	351.69%
75	TMFB	Pakistan	4	122,538	-7.13%	1.20%	12.00%	25.39%
76	Finance Trust	Uganda	5	122,225	2.78%	2.67%	13.00%	155.02%
77	Nyesigiso	Mali	4	118,828	1.87%	4.52%	24.00%	211.23%
78	Nirdhan	Nepal	4	115,174	1.01%	6.74%	8.00%	40.22%
79	CMAC Sullana	Peru	5	114,686	3.98%	8.06%	48.00%	69.96%
80	CSS	Bangladesh	4	110,565	7.13%	2.83%	7.00%	22.60%
81	Banco ADEMI	DR	4	109,364	2.45%	2.01%	18.00%	40.64%
82	ProCredit Bank- DRC	DRC	4	109,183	-1.82%		580.00%	1915.39%
83	BEES	Bangladesh	4	108,586	-6.54%	16.11%	5.00%	15.90%
84	Central Cresol Baser	Brazil	5	105,367	0.46%	4.79%	15.00%	81.22%
85	BRAC - UGA	Uganda	4	103,489	-8.65%	4.20%	6.00%	26.56%
86	CMAC Huancayo	Peru	4	96,672	3.92%	5.48%	33.00%	46.55%
87	1st Valley Bank	Philippines	4	96,514	2.66%	10.48%	26.00%	61.28%
88	WAGES	Togo	5	94,862	2.90%	4.01%	34.00%	343.09%
89	CBB	Nepal	4	93,047	2.27%	0.27%	12.00%	31.60%
90	GU	India	4	92,724	0.17%	1.92%	4.00%	13.01%
91	PRIDE - TZA	Tanzania	5	92,390	3.12%	6.14%	27.00%	67.47%
92	BRAC - TZA	Tanzania	4	89,818	-13.09%	7.28%	5.00%	20.51%
93	SAT	Ghana	5	88,668	3.18%	1.93%	6.00%	27.59%
94	SB Bank	Nepal	4	86,608	2.18%	2.51%	10.00%	29.22%

95 SMEP	Kenya	4	85,678	1.01%	21.30%	10.00%	17.17%
96 EcoFuturo FFP	Bolivia	5	84,476	0.99%	2.87%	55.00%	124.01%
97 NWTF	Philippines	4	83,466	2.08%	3.86%	2.00%	6.67%
98 FASL	Ghana	4	82,987	2.92%	4.59%	49.00%	160.77%
99 KADET	Kenya	5	82,251	-9.41%	9.49%	6.00%	43.03%
100 FinAmÃ©rica	Colombia	4	82,095	0.88%	8.75%	18.00%	40.46%
101 Sarala	India	5	81,121	8.42%	0.25%	2.00%	9.16%
102 IDF	Bangladesh	4	80,612	2.94%	2.52%	8.00%	17.76%
103 PBC	Philippines	4	79,958	1.80%	2.51%	5.00%	14.56%
104 FINCA - UGA	Uganda	5	78,249	2.69%	2.59%	15.00%	59.83%
105 DEC	Nigeria	5	76,792	9.05%	0.56%	4.00%	9.30%
106 Khushhali Bank	Pakistan	4	74,995	-0.07%	1.39%	3.00%	12.84%
107 Banco Solidario	Ecuador	5	72,626	-0.23%	2.64%	57.00%	43.52%
108 WDFH	Sri Lanka	4	72,172	4.13%	0.49%	2.00%	9.52%
109 TIAVO	Madagascar	4	71,399	-3.67%	5.42%	9.00%	89.83%
110 BanGente	Venezuela	4	70,632	1.83%	2.98%	4.00%	21.77%
111 UOB	Rwanda	4	69,178	-6.57%	1.98%	10.00%	37.00%
112 CODESARROLLO	Ecuador	5	67,229	1.28%	4.14%	10.00%	69.21%
113 UCEC/MK	Chad	4	65,773	5.24%	5.82%	14.00%	57.86%
114 AccessBank	Azerbaijan	5	64,974	8.12%	1.35%	27.00%	63.09%
115 Kondo Jigima	Mali	5	63,487	-5.24%	5.64%	35.00%	233.34%
116 SOCREMO	Mozambique	5	63,027		5.37%	72.00%	311.70%
117 Cresol Central	Brazil	4	61,998	0.98%	5.91%	22.00%	36.25%
118 Cantilan Bank	Philippines	4	57,903	2.90%	8.11%	11.00%	35.83%
119 COOPROGRESO	Ecuador	5	57,872	0.69%	3.59%	30.00%	85.10%
120 Mikrokredit Bank	Uzbekistan	5	56,540	1.05%	1.60%	138.00%	295.50%
121 GBNB	Nepal	4	52,585	1.76%	7.41%	10.00%	47.44%
122 ACEP Senegal	Senegal	5	52,076	5.12%	12.71%	24.00%	161.93%
123 CMAC Paita	Peru	4	51,386	1.85%	8.53%	28.00%	51.50%

## **Annexe F1**

Format recommandé pour plans d'affaires répondant à un appel à candidatures émanant du Fond LDC pour Leaders du marché de l'épargne de pointe

1. Résumé
2. Mission et objectifs
  - Organisation mère et comment le développement proposé s'ajuste aux missions et objectifs de l'institution
  - Mission et objectifs de l'élargissement proposé
3. Contexte du pays/Analyse de l'environnement
  - A. Arrière-plan politique et socio-économique
  - B. Secteur de la finance/microfinance
  - C. Cadre réglementaire, y compris les contraintes pour la mobilisation de l'épargne
  - D. Autres éléments externes
4. Analyse du marché
  - A. Évaluation de la demande de services financiers
  - B. Concurrence
  - C. Volume et segmentation du marché
  - E. Collaborateurs (partenaires clés d'importance critique pour l'exécution de votre plan)
5. Activités
  - A. Clientèle et marché ciblés
  - B. Méthodologie
  - C. Produits et services
    - Épargne
    - Prêts
    - Autres produits financiers
    - Produits non financiers
  - D. Prestation de services/circuits de commercialisation
  - E. Localisation des marchés
  - F. Stratégie d'extension des succursales

#### G. Structure organisationnelle/leadership

- Propriété et gouvernance
- Structure juridique/modèle institutionnel
- Conseil d'administration et direction
- Équipe de direction

#### H. Politiques et procédures

- Gestion des ressources humaines
- Administration
- Système de contrôle interne et audit interne
- Audit externe

#### I. Technologie/DIV

### 6. Prévisions financières et plan de financement

#### A. Portefeuille d'épargne et de prêts

#### B. Recrutement

#### C. Immobilisations

#### D. Autres dépenses

#### E. Prévisions financières

- Inclure les principaux indicateurs annuels extraits des comptes de résultats et des bilans qui illustrent l'évolution vers la durabilité ;

#### F. Plan de financement

Remarque : toutes les subventions doivent être prises en compte dans les prévisions financières. Les subventions peuvent figurer au poste des subventions (au-dessous de la ligne) mais doivent être incluses et non pas séparées des prévisions financières. Si Microfin a été utilisé pour préparer le plan, veuillez fournir un exemplaire des prévisions avec la demande.

### 7. SWOT

### 8. Plan d'assistance technique



## ANNEXE G : Organigramme de l'organisation

Personnels de la FIPA - 2011			
Équipe de direction de la FIPA	Responsables techniques régionaux de la FIPA	Programme	Conseiller technique pays/Chargé de programme/Prestataire de services techniques/Expert national
Henri Dommel, Directeur  John Tucker, Directeur adjoint		KM	Hanadi Tutunji
		MicroLead	Pamela Eser
		Conseillère politique	Beth Porter
		Chargé de programme	Eric Dietz
		Pilote de transferts de fonds	Sans objet
		Pilote des microassurances	Sans objet
Feisal Hussein, Conseiller Technique Régional Senior Asie	Recrutement en cours		Tillman Bruett
		Pacifique	Jeff Liew
			Joep Roest
		Timor-Leste	Marcella Willis
		Népal	Ana Klincic Andrews
		Laos	Recrutement en cours
Fodé Ndiaye, Conseiller Technique Régional Senior WCA	Alimata Sanogo- Touré Conseiller technique régional  Madina Diop-Assouman, Conseiller technique régional  Mathieu Soglonou, Conseiller technique régional  Clément Wounou Conseiller technique régional	YouthStart	Maria Elvera Perdomo
		Togo	Koffi Mally
		Sierra Leone	TSP AYANI
		Burkina Faso	Recrutement en cours
		Libéria	Said Attoumane Abdoul Anziz
		Sénégal	Cheick Sadibou Ly
		Niger	Mbaye Diouf
			Issaka Hachimou
		RCA	Dominique Malo
		Tchad	À recruter
		Makarimi Adéchoubou, Conseiller Technique Régional Senior SEA	Issa Barro, Conseiller technique régional    Erick Tengna Sile, Conseiller technique régional
	Recrutement en cours		
RDC	Stephane Amani		
	École de gestion de Francfort TSP		
Madagascar	Recrutement en cours		
	Rafanoharana Bakoly Tiana		
Malawi	Recrutement en cours		
Lesotho	Recrutement en cours		
Rwanda	Amani Mbale		
Comores	Prosper Houenou Comlani Fofu		
Sud Soudan	TSP SSMDF		

# **Accord de Subvention**

**Entre**

**United Nations Capital Development Fund  
(UNCDF)**

**Et**

**<Nom>**

**Institution bénéficiaire**

## A. Accord de subvention

### ACCORD DE SUBVENTION ENTRE UNITED NATIONS CAPITAL DEVELOPMENT FUND ET L'INSTITUTION RECIPIENDAIRE POUR L'OCTROI DE FONDS DE SUBVENTIONS

Accord de dotation (ci-après désigné sous le nom "Accord") conclu entre **United Nations Capital Development Fund ("UNCDF" ou "Donateur")**, **YYY** et **l'Institution bénéficiaire** (**l'institution bénéficiaire**, ci-après désigné sous le nom prestataire de services financiers or "**Institution bénéficiaire**"). **YYY** signera son propre accord directement avec **l'Institution bénéficiaire**.

ATTENDU QUE le **Donateur** souhaite financer **l'Institution bénéficiaire** dans le cadre du [NOM DU PROGRAMME] et selon les modalités ci – après formulées, et

ATTENDU QUE **l'Institution bénéficiaire** est prête et disposée à accepter ces fonds de UNCDF pour les activités précitées selon les modalités ci-après formulées,

Les parties contractantes s'entendent en conséquence comme suit :

#### **I. Responsabilités de l'Institution bénéficiaire**

1.1 **L'Institution bénéficiaire** accepte d'atteindre les principaux résultats finaux/résultats d'étape spécifiés dans la Section III ci-dessous, incluant la fourniture au **Donateur** des rapports et états conformément au plan de suivi. **L'institution bénéficiaire** a la responsabilité de s'assurer de la fiabilité de tous les rapports. Les fonds fournis, objet de cet Accord, sont destinés à être utilisés pour l'atteinte desdits résultats finaux/résultats d'étape. **L'Institution bénéficiaire** est libre de procéder à leur réallocation en vue de produire les résultats attendus.

1.2 Si **l'Institution bénéficiaire** ne parvient pas à atteindre les indicateurs de performance minima de la Section III dans les quatre vingt dix jours (90) après le délai imparti, le **Donateur** est fondé à suspendre ou à mettre fin à cet accord, à sa seule discrétion. La suspension restera en vigueur jusqu'à ce que **l'Institution bénéficiaire** atteigne les objectifs fixés ou que le **Donateur** accepte par écrit de modifier les objectifs de performance.

1.3 **L'Institution bénéficiaire** accepte d'informer, à l'avance le **Donateur** de tout problème ou difficulté pouvant contraindre la bonne mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats attendus. **L'Institution bénéficiaire** accepte aussi d'informer immédiatement le **Donateur** de toute fraude, tout vol, ou toute perte opérationnelle significative pouvant avoir un impact négatif sur sa capacité à se conformer aux termes de cet Accord ou qui menace ou a un impact significatif sur sa capacité à poursuivre ses opérations.

1.4 **L'Institution bénéficiaire** accepte de notifier le **Donateur** de tout fonds de subvention/prêts qu'elle aurait reçu, avant la signature de ces accords de dotations, pour la réalisation de son <Description du projet/Plan d'Affaire>. Le **Donateur** se réserve le droit d'ajuster en conséquence le montant de son financement, s'il s'avère que lesdits fonds ne sont plus nécessaires, à cause des autres accords de dotation.

UNCDF exhorte tous les partenaires à épouser les principes de protection des clients de « Smart Campaign » énoncés ci-. Une description complète des six principes est disponible sur le site : <http://smartcampaign.org/>

1. Développement de produits et distribution appropriés
2. Prévention du surendettement
3. Transparence
4. Tarification responsable
5. Traitement respectueux et équitables des clients
6. Confidentialité des données des clients.
7. Mécanismes de résolution des plaintes

L'Institution bénéficiaire informera UNCDF lorsqu'elle aura accepté les principes de « Smart Campaign ». En épousant ces principes, l'Institution bénéficiaire s'engage à les intégrer dans ses politiques et pratiques et d'en suivre la mise en œuvre. L'Institution bénéficiaire fournira annuellement à UNCDF un rapport indiquant :

- 1) Quelles autres politiques elle a adopté en matière de protection des clients ;
- 2) Quels sont les systèmes ou pratiques mises en place durant la période sous revue pour promouvoir la protection des clients ;
- 3) Comment elle assure le suivi de ses performances dans le domaine de la protection des clients.

## **II. Durée**

2.1 Cet Accord prend effet le **(Date et Année)** et expirera le **(Date et Année)** couvrant la durée de vie du projet. En cas de besoin, la date d'expiration de l'Accord pourra être prorogée par échange de lettres, notifiant la nouvelle date d'expiration.

## **III. Principaux résultats/Résultats d'étape et paiements**

3.1 Le **Donateur** fournira a **l'Institution bénéficiaire** les ressources d'un montant de <US\$XX> selon le calendrier établi ci-dessous. Les paiements seront exécutés sous réserve que **l'Institution bénéficiaire** atteigne les résultats attendus et se conforme aux conditions de décaissement contenues dans cet article, en cas de besoin.

A la signature de cet Accord :

<b>Paiement/Date</b>	<b>Montant</b>	<b>Résultats/Résultats d'étape à atteindre</b>	<b>Conditions de décaissement</b>
<b>Total</b>			

3.2 Résultats détaillés (Portée et performance) des objectifs sont ainsi qu'il suit:

Institution Bénéficiaire	BASELINE	Fin d'année X		Fin d'année Y		Fin d'année Z	
		Proposé	Objectif minimal	Proposé	Objectif minimal	Proposé	Objectif minimal
Nombre de Clients Actifs							
% Femmes clients							
Autosuffisance financière							
Autosuffisance opérationnelle							
Portefeuille à risque à 30 jours							

3.3 Les conditions et modalités de décaissement incluent la conformité avec les exigences de reporting :

Mécanismes	Délai/Date due	Contenu	Responsabilité
Rapports trimestriels	45 jours après la fin du trimestre fiscal	Annexe 1 Format de rapport (pour les PSF seulement)	Institution <b>bénéficiaire</b>
Evaluation à mi-parcours et finale			UNDF (principal responsable), l'Institution <b>bénéficiaire</b> doit être disponible pour les évaluateurs
Etats financiers audités	120 jours après la fin de l'année fiscale		Institution <b>bénéficiaire</b>
Principes et actions de protection des clients	28 Février	Politiques de protection des clients adoptées ; systèmes ou pratiques mis en œuvre ; système de suivi des performances	Institution <b>bénéficiaire</b>
Mix Market	15 mars		Institution <b>bénéficiaire</b>
Rapport final	45 jours après la fin des activités du Projet		Institution <b>bénéficiaire</b>

3.4 **L'Institution bénéficiaire** doit demander les décaissements avec à l'appui l'information prouvant que les conditions préalables au décaissement sont remplies. Tous les paiements seront versés dans le compte bancaire de **l'institution bénéficiaire** dont les références sont les suivantes :

Nom de la Banque :  
 Routing Number de la banque :  
 Code SWIFT :  
 Libellé du compte du bénéficiaire :

Numéro de compte du bénéficiaire :

Adresse de la banque:

3.5 Le montant du versement desdits fonds ne peut faire l'objet d'aucun ajustement ni d'aucune révision découlant de fluctuations de prix ou de monnaie ou des coûts réels défrayés par **l'Institution bénéficiaire** dans l'exécution des activités objet de cet accord.

#### **IV. Comptabilité, Information et Rapports**

- 4.1 **L'Institution bénéficiaire** doit tenir une comptabilité claire, complète et à jour des transactions concernant les fonds reçus dans le cadre de cet accord.
- 4.2 **L'Institution bénéficiaire** accepte de fournir des rapports et de remplir ses obligations en conformité avec le plan de Suivi/Evaluation (section III). Dans le cadre de requêtes fondées, elle accepte de mettre son personnel à la disposition des missions de suivi de terrain.
- 4.3 Dans les soixante (60) jours suivant la fin des activités du projet, **l'Institution bénéficiaire** doit fournir au **Donateur** un rapport financier final portant sur l'utilisation des fonds et les dépenses y afférentes.

Toute correspondance ultérieure relative à l'exécution de cet Accord doit être adressée à :

Pour **UNCDF** :

(Fournir les informations relatives à la personne désignée)

Pour l'Institution **bénéficiaire** :

(Fournir les informations concernant les deux principaux dirigeants)

Pour les **autres Donateurs** :

(Fournir les informations relatives à la personne désignée)

## **V. Conditions générales**

5.1 Le présent accord et les annexes ci-jointes forment l'ensemble de l'accord entre **l'Institution bénéficiaire** et le **Donateur**, remplaçant et annulant le contenu de tout autre accord et /ou négociation, qu'il soit verbal ou écrit, concernant l'objet du présent Accord.

5.2 **L'Institution bénéficiaire** doit réaliser toutes les activités décrites dans le paragraphe 1.1 avec la diligence et l'efficacité requises. Elle aura compétence exclusive en ce qui concerne l'administration et la mise en œuvre de ces activités et le **Donateur** ne devra interférer dans l'exercice de cette compétence. Si à l'appréciation du **Donateur**, **l'Institution bénéficiaire** ne mène pas les activités décrites au paragraphe 1.1, le **Donateur** peut (i) suspendre le versement des fonds jusqu'à ce qu'il estime que la situation a été corrigée; ou (ii) déclaré le présent accord résilié par notification écrite à **l'Institution bénéficiaire**, ainsi que stipulé au paragraphe 5.7 ci-dessous; et/ou chercher toute autre solution s'avérant nécessaire. L'appréciation du **Donateur** est décisive et s'imposera à **l'Institution bénéficiaire** en ce qui concerne les paiements futurs.

5.3 Le **Donateur** n'assume aucune responsabilité relative à la vie, la santé, la sécurité, ou le transport des personnes, ou toute autre forme d'assurance apparaissant comme nécessaire ou souhaitable aux fins du présent accord pour toute personne entreprenant des activités dans le cadre de cet accord. Ces responsabilités incombent à **l'Institution bénéficiaire**.

5.4 Les droits et les obligations de **l'Institution bénéficiaire** sont limités aux termes et conditions du présent accord. En conséquence, **l'Institution bénéficiaire** et le personnel fournissant des services en son nom ne peuvent prétendre à aucun avantage, paiement, indemnité ou privilèges autres que ceux expressément prévus par cet accord.

5.5 **L'Institution bénéficiaire** est seule responsable des réclamations de tiers découlant de ses actes ou omissions dans le cadre de l'exécution du présent accord, et en aucun cas le **Donateur** ne peut être tenu responsable de réclamations émanant de tiers.

5.6 Les fonds de subvention versés à **l'Institution bénéficiaire** demeurent la propriété du **Donateur**. Ils deviendront propriété de **l'Institution bénéficiaire** que si une ou plusieurs des conditions suivantes sont remplies : (i) **l'Institution bénéficiaire** a donné la preuve de s'être conformée à toutes les conditions du présent accord ; (ii) le **Donateur** a notifié par écrit à **l'Institution bénéficiaire** qu'elle a rempli toutes les conditions à la satisfaction du **Donateur** (iii) le **Donateur** autrement a notifié à **l'Institution bénéficiaire** qu'elle est libérée de tout

engagement à rembourser lesdits fonds. En cas de paiements multiples stipulés au paragraphe 3.1, l'approbation par le **Donateur** d'un paiement peut valoir notification que les conditions pour tous les paiements antérieurs ont été totalement remplies. En cas de non-communication par le **Donateur** concernant la dévolution des fonds, dans les quatre vingt dix (90) jours suivant la date de fin de l'accord, ces fonds sont réputés être la propriété de l'**Institution bénéficiaire**. Au cas où les conditions précitées n'étaient pas remplies, le **Donateur**, peut, à sa discrétion, demander à l'**Institution bénéficiaire**, de lui retourner tout ou partie des fonds et l'**Institution bénéficiaire** a trente (30) jours pour se conformer à cette requête.

5.7 L'une ou l'autre des parties peut résilier le présent Accord avant son expiration par notification écrite à l'autre partie en respectant un préavis de trente (30) jours. Si l'accord est résilié par le **Donateur**, la dévolution des fonds sera régie par les dispositions du paragraphe 5.6. Si l'accord est résilié par l'**Institution bénéficiaire**, le **Donateur** peut, à sa discrétion, demander la restitution de tout ou partie des fonds. L'**Institution bénéficiaire** a trente (30) jours pour se conformer à cette requête. En cas d'omission par le **Donateur** de demander la restitution des fonds dans les quatre vingt dix (90) jours suivant la notification de résiliation, les fonds seront réputés propriété de l'**Institution bénéficiaire**.

5.8 L'**Institution bénéficiaire** reconnaît que le **Donateur** n'a fait aucune promesse, réelle ou implicite, de financement, en dehors des montants spécifiés dans le présent accord.

5.9 Aucun amendement ni aucune modification apportée au présent accord, aucune renonciation à l'une de ses dispositions ou disposition contractuelle additionnelle, ne peut être valable ou exécutoire à moins d'avoir été précédemment approuvé par écrit par les parties au présent accord, ou par leurs représentants dûment autorisés, sous forme d'un amendement à cet accord, dûment signé par les parties contractantes.

5.10 Toute controverse ou réclamation découlant du présent accord ou toute violation de celui – ci, devra, à moins d'être réglée par négociation directe, être tranchée conformément aux Règles d'arbitrage en vigueur de la Commission des Nations Unies pour le Développement du Commerce International (CNUDCI). En cas de négociation directe des parties souhaitant parvenir à un règlement à l'amiable de ce litige, cette controverse ou cette réclamation, la conciliation devra se faire conformément aux règles d'arbitrage en vigueur de la CNUDCI.

Les parties sont liées par toute décision rendue en conclusion de l'arbitrage du litige ou de la réclamation.

5.11 Aucun élément du présent accord, ou relatif à cet accord, ne peut être considéré comme une renonciation à quelque privilège ou clause d'immunité des Nations Unies.

En VERTU de quoi, les soussignés représentants attitrés du **Donateur** et de l'**Institution bénéficiaire**, ont respectivement, au nom du **Donateur** et de l'**Institution bénéficiaire**, dûment signé le présent mémorandum d'accord aux dates indiquées en dessous de leurs signatures respectives.

**Au nom de UNCDF :**

Nom : David Morrison

Titre : Secrétaire Exécutif

Date : \_\_\_\_\_

**Au nom de l'Institution Bénéficiaire :**

Nom : \_\_\_\_\_

Titre : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

**Annexe I Reporting: Format Requis (Prestataire de Services Financiers seulement)**

**Reporting Trimestriel:**

<b>Output Information</b>		<b>2011</b>				<b>2010</b>
<b>DE :</b>		<b>Indicateurs Trimestriels</b>				<b>Annuel</b>
<b>Code</b>	<b>Libelle de l'indicateur</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>Fin d'année</b>
		31-Dec	30-Sep	30-Jun	31-Mar	31-Dec
<b>Portée</b>						
O1	Nombre d'emprunteurs actifs					
O2	Nombre d'épargnants volontaires					
O3	Encours de crédit					
O4	Epargne volontaire					
O5	Epargne totale					
O6	Pourcentage de femmes emprunteuses					
O7	Pourcentage de femmes déposantes volontaires					
<b>Niveau de pauvreté des clients</b>						
CPL1	Encours moyen par emprunteur					
CPL2	Encours moyen d'épargne par épargnant					
CPL3	Encours moyen par emprunteur/PNB per Capita					
CPL4	Encours moyen d'épargne par épargnant /PNB per capita					
<b>Qualité du Portefeuille</b>						
CP1	Ratio de Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours					
CP2	Ratio d'abandon de créances					
<b>Viabilité</b>						
S1	Taux d'autosuffisance opérationnelle (annualisé)					
<b>Efficience</b>						
E1	Ratio de coût opérationnel (annualisé)					
E2	Coût par client actif (annualisé)					
<b>Performance financière globale</b>						
OFP1	Rendement ajusté de l'actif (AROA)	Indicateur de la dernière année fiscale seulement				
OFP2	Autosuffisance financière (FSS)	Indicateur de la dernière année fiscale seulement				
<b>Objectifs</b>						
	<b>Indicateurs</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
T1	Nombre d'emprunteurs actifs					
T2	Nombre de déposants volontaires					
T3	Portefeuille à risque					
T4	Autosuffisance financière					
T5	Coût par client actif					

Les deux parties sont en possession de cette feuille Excel non jointe au contrat.

## ANNEXE I

### Les 5 axes de la stratégie KM de la FIPA

- 1. Les personnes : la gestion des connaissances (KM) est intégrée à la structure de recrutement de la FIPA :** le développement des membres du personnel (personnes) et l'allocation des ressources humaines sont au coeur de la construction d'une infrastructure favorisant une gestion efficace du savoir. Le résultat axé sur les « personnes » sera centré sur le développement d'une architecture basée sur les experts au sein de la FIPA, le renforcement de la capacité du personnel et la coordination des ressources financières dédiées à la KM.
- 2. Processus : la KM est intégrée aux processus commerciaux de la FIPA :** le produit dégagé par les « processus » sera obtenu grâce à l'engagement continu et à l'apport du Spécialiste de la gestion des connaissances de la FIPA aux activités d'entreprise de KM de l'UNCDF, ainsi qu'à sa participation aux processus commerciaux de la FIPA. De plus, le personnel de la FIPA contribuera à l'intégration de la KM à ses travaux de fond. La FIPA oeuvrera à intégrer les activités de KM aux documents de programme (docpros) et à mettre en oeuvre ces activités telles que décrites dans le manuel d'exploitation<sup>1</sup>. La FIPA s'efforcera aussi d'intégrer la KM aux processus de planification du travail et de prestation de services.
- 3. Produits : mobiliser le savoir de la FIPA pour améliorer l'efficience et l'efficacité :** le résultat relatif aux « produits » sera obtenu par le biais de l'évaluation des besoins en développement des connaissances de la FIPA, la définition de normes et de modèles et la production et le déploiement de nouveaux produits de la connaissance. L'axe principal sera celui de la normalisation et de la création d'outils pour mobiliser et diffuser les connaissances internes, par exemple avec des modèles, des cartographies, des connaissances, des lignes directrices, etc. En outre, et plus important encore, la FIPA s'efforcera de normaliser et renforcer son mécanisme de diagnostic par pays.
- 4. Les plateformes assurent un accès plus facile et plus rapide au savoir mondial, et elles encouragent les collaborations :** les résultats liés aux « plateformes » seront obtenus en actualisant l'Inclusion financière en ligne (IFEL) pour améliorer leurs performances et mieux tenir compte des données et indicateurs de performance rapportés par les PSF financés par l'UNCDF/la FIPA. Ce résultat inclut aussi l'automatisation de l'utilisation de l'Intranet de l'UNCDF par affichage de tous les documents et modèles finaux, en veillant à ce que toutes les connaissances disponibles soient archivées, actualisées et qu'elles soient facilement accessibles et utilisables. En outre, la FIPA veillera à mobiliser les technologies Web 2.0 en utilisant la plateforme du PNUD Teamworks comme extranet pour le personnel de la FIPA, en assurant la collaboration du personnel du PNUD avec la FIPA ainsi que des invités externes. Teamworks sert d'« extranet » et, en le pilotant, la FIPA disposera de trois niveaux de plateformes exploitables : l'Intranet, Teamworks et Internet.
- 5. Partenariats : les collaborations internes et les partenariats externes basés sur les connaissances permettent à la FIPA de renforcer son expertise et d'accroître son champ d'action.** Le résultat lié aux « partenariats » sera atteint par une augmentation des communications et collaborations internes ainsi qu'une extension de la coordination et des collaborations externes. On y parviendra en : i) associant le personnel à des activités de communication et de collaboration régulières (définir et déployer une matrice de communication et définir un calendrier de téléconférences), ii) renforçant la coordination avec les partenaires actuels que sont l'OIT, l'IFAD, le PNUD, et SmartAid, et iii) optimisant les

---

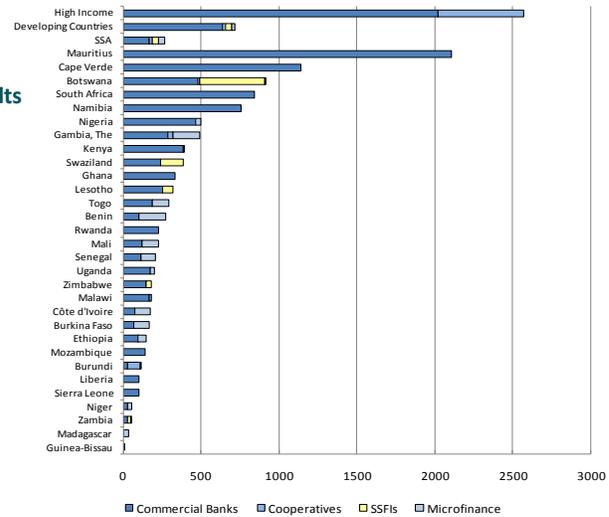
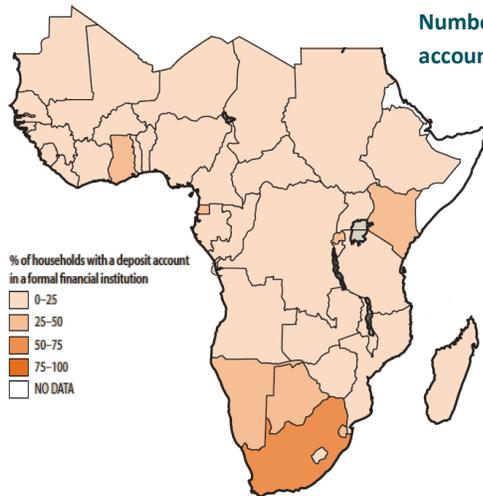
<sup>1</sup>La stratégie d'entreprise de l'UNCDF pour la KM recommande qu'une section de KM soit incluse dans le manuel d'exploitation.

partenariats basés sur les connaissances avec le CGAP et ADA, en associant des experts externes à des évènements de partage des connaissances, en face à face ou en ligne, pour partager les expériences et cartographier les complémentarités externes de partenaires en regard des compétences internes de la FIPA. L'objectif de ces mesures est de renforcer le partage des connaissances en interne en développant et maximisant les synergies avec ces partenaires externes.

**DEPOSIT SERVICES & FINANCIAL INCLUSION**

**Deposit Account Penetration.** In Sub-Saharan Africa (SSA) there are 163 bank accounts per 1,000 adults, compared with 635 bank accounts per 1,000 adults in developing countries. There is a wide variation among countries in the region in terms of deposit account penetration, from six bank accounts per 1,000 adults in Guinea-Bissau, to 2,109 bank accounts per 1,000 adults in Mauritius. Average deposit size per capita is much higher in SSA (at 193 percent) than in developing and high-income countries.

SSA had a higher median growth rate in the number of accounts per 1,000 adults at 10 percent, compared with both high-income and developing countries. However, SSA countries start from a relatively low base—Malawi and Kenya had the largest growth, at 32 and 29 percent, respectively. Most deposits are held in commercial banks in all reporting SSA countries, although Niger, Burkina Faso, Côte d’Ivoire, and Benin report more deposits in microfinance institutions (MFIs). And Burundi reports a higher number of deposit accounts in cooperatives and credit unions.



**Financial Inclusion Mandates—Role of the Main Financial Regulator.**

Consumer protection and microfinance promotion are the two areas of the financial inclusion agenda that most frequently fall under the responsibility of the financial regulator in SSA.

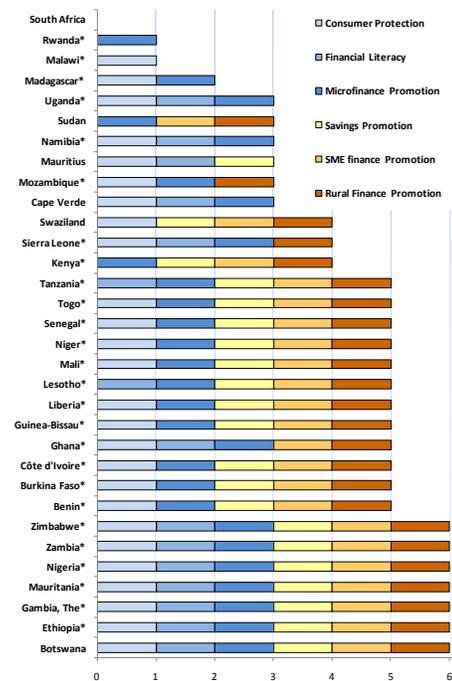
Regulators in 81 percent of the SSA countries reporting to *Financial Access 2010* are responsible for consumer protection—a higher percentage than any other region except for South Asia. And regulators in 88 percent of the SSA countries reporting to *Financial Access 2010* are responsible for microfinance promotion.

Only 15 out of the 32 SSA regulators report being responsible for financial literacy; 21 for savings promotion; and 22 for small and medium enterprise (SME) finance promotion. Seven countries report being responsible for all six financial inclusion topics, and 12 countries report being responsible for five topics.

Almost all SSA financial regulators (except for South Africa, Mauritius, Cape Verde, Swaziland, and Botswana) have a strategy document for financial inclusion, indicating that financial inclusion is a high priority for many of these countries’ development agendas.

The average number of reforms in SSA in 2008-09 was 4.8 out of a maximum of 10, which is higher than every region except for East Asia and the Pacific and South Asia.

The main financial regulator is responsible for the following financial inclusion topics:



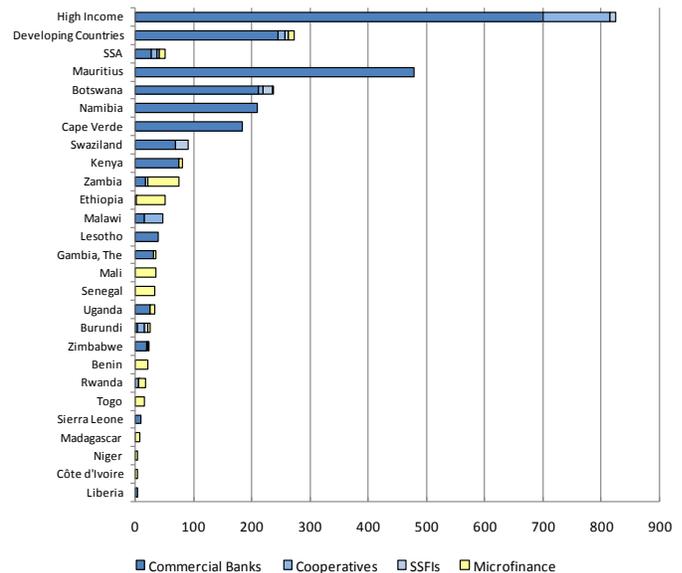
\* main financial regulator has a financial inclusion strategy document

**CREDIT SERVICES & CONSUMER PROTECTION**

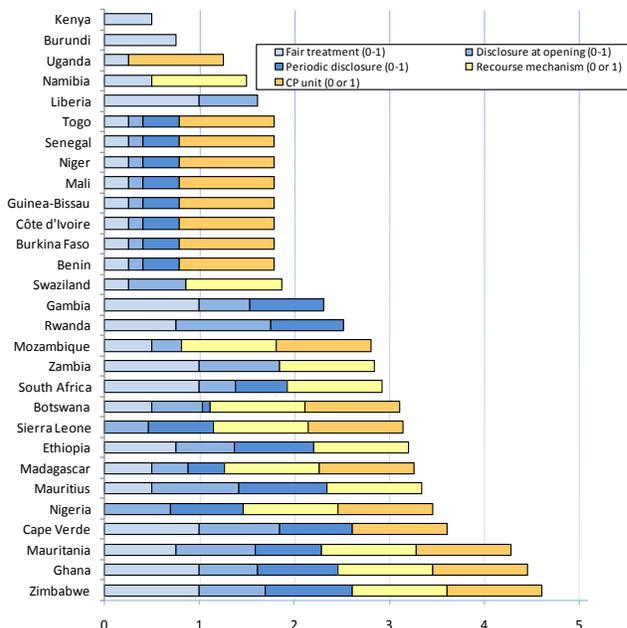
**Access to Credit.** In SSA there are only 28 bank loans per 1,000 adults compared with 245 bank loans per 1,000 adults in developing countries. There is a wide variation among countries in the region in terms of loan account penetration, from 479 bank loans per 1,000 adults in Israel to only four bank loans per 1,000 adults in Liberia. Nonbank financial institutions (NBFIs) target lower income segments, but limited data do not allow for a comprehensive assessment of the role of NBFIs. The change in the number of accounts on average in SSA decreased by only 2 percent, a little higher than the average decrease in developing countries. The number of loans per 1,000 adults increased the most in Botswana and Ethiopia, at 41 and 32 percent, respectively, but decreased the most in Namibia by 46 percent.

The volume of loans as a percentage of GDP decreased by 13 percent on average in the SSA region, a lower average than the percent decrease in developing countries. Volume of loans decreased in all SSA countries, except for Burundi, Madagascar, Malawi, and Swaziland. Most reported loan accounts are held in commercial banks and MFIs in SSA countries. Côte d'Ivoire, Niger, Madagascar, Benin, Senegal, and Mali all reported only their MFI loan accounts. Zambia has the largest microfinance sector by loan volume in SSA. The ratio of the volume of loans to individuals to total volume of loans in commercial banks (at 37 percent) is the same average for developing countries.

**Number of loan accounts per 1,000 adults**



**Consumer Protection: From Legislation to Enforcement**



**Consumer Protection Regulations in Sub-Saharan Africa.**

The recent financial crisis highlighted the importance of effective consumer protection and adequate levels of financial literacy for the sustainability of the entire financial system.

*Basic consumer protection requirements are on the books in most SSA countries.* Eighty-four percent of SSA countries (27/32) have laws and regulations addressing at least some aspects of financial consumer protection. Twenty-seven countries also have some sort of fair treatment legislation restricting unfair selling practices. On average, SSA countries require the least disclosure requirements upon account opening surveyed by *Financial Access 2010* out of every region.

*Institutional structures are weaker than legislative requirements.* A little more than two-thirds of SSA financial regulators who said they were responsible for some aspect of financial consumer protection have a dedicated unit to work on these issues.

*Enforcement mechanisms are the weakest.* Sixteen SSA countries require financial institutions to implement procedures for resolving customer complaints, and only 14 SSA countries have at least one dispute resolution mechanism. Onsite inspection is the only compliance monitoring mechanism that exists in more than half of SSA countries, and issuing warnings to financial institutions is the only enforcement action that is taken by regulators in more than half of SSA countries.

**Annexe K Sub-Saharan Africa: Key Financial Institution Indicators**

COUNTRY	Size (in Sq.Km)	Population	# Banks	# MFIs	Real GDP average 2000-09	Capital assets ratio*	NPLs/gross loans 2007	Commercial bank's assets/GDP	Liquid assets/total assets 2007
Angola	1,246,700	17.3	12	9	10.6	21.9 (2007)	3.0	14.8 (2007)	46.0
Benin	112,620	9	12	762	4.2	...	...	...	...
Botswana	30,350	1.9	7	47	3.5	18.5 (2007)	1.0	43.7 (2006)	50.0
Burkina Faso	274,200	14.8	11	424	5.3	13.0 (2008)	19.0	18.5 (2007)	...
Burundi	27,780	9.5	10	29	2.5	14.1 (2008)	18.0	44.3 (2007)	38.0
Cameroon	475,440	18.5	10	512	3.1	12.0 (2006)	...	22.6 (2007)	...
Cape verde	4,030	0.5	5	6	6.2	11.4 (2007)	...	100.7 (2007)	...
CAR	622,980	4.3	4	36	0.9	15.4 (2007)	...	12.0 (2007)	...
Chad	1,284,000	10.8	7	214	8.1	...	12.0	9.0 (2007)	49.0
Comoros	1,862	0.6	3	2	1.9	...	...	14.2 (2007)	...
DRC	2,344,860	62.4	18	70	3.7	11.7 (2008)	4.0	11.9 (2007)	80.0
Congo, Republic of	342,000	3.8	4	86	3.9	16.0 (2007)	2.5	...	72.0
Cote d'Ivoire	322,460	19.3	20	104	1.1	10.0 (2008)	21.0	25.3 (2008)	40.0
Equatorial Guinea	28,050	0.5	3	2	20.5	...	...	...	...
Eritrea	117,600	4.8	4	9	1.5	14.4 (2006)	...	...	...
Ethiopia	1,104,300	85.1	11	29	7.3	17.8 (2009)	10.0	42.3 (2007)	38.0
Gabon	267,670	1.3	6	13	1.8	25.0 (2008)	6.5	22.0 (2006)	51.0
Gambia	11,300	1.7	6	120	4.8	...	...	...	...
Ghana	238,540	23.4	26	601	5.4	13.9 (2008)	8.0	55.0 (2007)	40.0
Guinea	245,860	9.4	7	8	2.8	26.2 (2008)	12.0	18.9 (2007)	...
Guinea Bissau	36,125	1.5	4	132	0.825	...	...	11.5 (2007)	...
Kenya	580,370	37.5	45	365	3.8	18.1 (2008)	11.0	...	35.0
Lesotho	30,350	2.4	5	43	3.4	15.0 (2008)	...	35.8 (2007)	...
Liberia	111,370	3.8	4	81	1.2	23.3 (2008)	17.0	29.6 (2007)	62.0
Madagascar	587,040	19.7	10	411	3.3	14.1 (2007)	8.0	15.6 (2007)	...
Malawi	118,480	13.9	12	29	4.6	17.0 (2006)	...	...	...
Mali	1,240,190	12.3	12	475	5.3	7.4 (2008)	25.0	...	...
Mauritius	2,040	1.3	12	...	4	14.6 (2008)	2.5	295.0 (2007)	49.0
Mozambique	801,590	21.4	7	50	7.7	17.8 (2008)	...	39.8 (2007)	55.0
Namibia	824,290	2.1	8	223	4.4	15.8 (2008)	3.0	59.4 (2007)	2.0
Niger	1,267,000	14.2	12	170	4.8	12.8 (2007)	21.0	17.0 (2007)	41.0
Nigeria	923,770	147.9	23	850	7.9	22.0 (2008)	7.0	...	32.0
Rwanda	26,340	9.7	11	230	6.5	12.3 (2008)	19.0	20.6 (2007)	55.0
Sao Tome & Principe	960	0.2	2	...	5.6	40.5 (2008)	...	74.0 (2007)	...
Senegal	196,720	12.4	17	833	3.8	13.9 (2008)	19.0	46.6 (2007)	...
Seychelles	450	0.1	6	3	0.8	15.4 (2007)	3.0	24.2 (2007)	...
Sierra Leone	71,740	5.8	7	8	7.7	46.0 (2008)	32.0	21.3 (2007)	...
South Africa	1,221,041	47.6	35	2,346	3.2	12.5 (2008)	2.0	124.5 (2007)	3.0
Swaziland	17,360	1.1	8	150	2.3	18.0 (2008)	6.0	33.5 (2007)	14.0
Tanzania	945,090	40.4	29	43	6.4	15.7 (2008)	...	32.3 (2007)	48.0
Togo	56,790	6.6	10	145	1.6	...	...	33.5 (2007)	...
Uganda	241,040	30.9	15	756	7.5	...	...	...	...
Zambia	752,610	11.9	17	95	4.6	17.0 (2008)	...	...	39.0
Zimbabwe	390,760	13.4	11	257	-4.8	25.4 (2007)	...	26.7 (2006)	...

\*Regulatory Tier 1 capital to risk-weighted assets. NPLs= Non-performing loans

Sources: International Monetary Fund (IMF), African Department; World Economic Outlook; and The World Bank



## Annexe L

### UN CAPITAL DEVELOPMENT FUND

#### *Création de nouvelles opportunités pour les pays les plus pauvres*

#### **Œuvre du Fonds (UNCDF) en faveur des Finances inclusives**

Les Finances inclusives désignent l'accès universel, pour un coût raisonnable, à une large gamme de services financiers fournis par diverses institutions solides et durables. La gamme des services financiers comprend l'épargne, le crédit à court et à long terme, le crédit-bail et l'affacturage, les hypothèques, l'assurance, les retraites, les paiements, les transferts de fonds locaux et internationaux. Les institutions solides sont pilotées par des systèmes de gestion internes, des standards de performance industrielle ou des règles de prudence, selon le cas. Elles sont privées, publiques ou respectent des modèles institutionnels allant des banques commerciales aux institutions de micro-finance, des coopératives aux institutions financières non bancaires, notamment. La notion d'institution durable désigne la capacité d'offrir un accès continu à des services financiers et d'investir dans de nouveaux produits et sur de nouveaux marchés au fil du temps.

90 % des gens n'ont pas accès à des services financiers organisés dans les pays moins avancés. L'UNCDF cherche à ce qu'un plus grand nombre de ménages et de petites entreprises ait accès au crédit, à l'épargne, à l'assurance et à d'autres services financiers qui ouvrent des opportunités. La capacité de l'UNCDF à fournir directement du capital risque au secteur privé (ce qui est unique dans le système des Nations Unies) aide à mettre la micro-finance à portée des marchés mal desservis et à inciter à l'innovation (p. ex., la banque par téléphone portable). L'UNCDF était au deuxième rang du « SmartAid Index », en 2009, au titre de son efficacité générale dans le domaine de la micro-finance.

L'UNCDF met en œuvre des programmes de finances inclusives dans 25 PMA en Afrique subsaharienne et en Asie/Pacifique avec une approche de développement sectoriel des finances inclusives et des initiatives thématiques.

## Approche de développement sectoriel des finances inclusives

La déclaration des chefs d'État au sommet du G20 en novembre 2010 a renouvelé l'engagement du G20 en faveur des finances inclusives et a officiellement lancé le partenariat mondial pour les finances inclusives. Cette plateforme comprend des pays du G20 et des pays hors G20, ainsi que des parties prenantes. Elle favorisera le partage des connaissances, les plaidoyers politiques et la coordination. Elle exécutera, en outre, l'ordre du jour du G20 sur les finances inclusives par la mise en œuvre du Plan d'action pour les finances inclusives. Ce Plan d'action souligne, entre autres, la nécessité de développer des outils nationaux de diagnostic pour aider à mettre en lumière les contraintes et les opportunités de renforcer les finances inclusives.

Dans ce contexte, l'UNCDF a entrepris de développer en partenariat avec l'institution établie en Afrique du Sud- FinMark Trust / CENFRI<sup>1</sup> un *outil de diagnostic et de programmation favorisant les finances inclusives*. Cet outil s'appuiera sur la vaste expérience de l'UNCDF dans le soutien des secteurs des finances inclusives (y compris par le développement de stratégies nationales de micro-financement)<sup>2</sup>, ainsi que la très appréciée méthodologie d'évaluation de l'inclusion financière FINSCOPE de FinMark Trust. Elle tirera aussi parti des enseignements des nouveaux développements qui ont révolutionné l'accès ces dernières années, comme les agents bancaires et la banque sans succursale. Elle prendra en considération les développements prometteurs, tels que l'établissement de liens entre les transferts d'espèces conditionnels et les comptes d'épargne. Ce cadre programmatique intégrera, en outre, les enseignements tirés des activités de CLEAR<sup>3</sup> développées par le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (Consultative Group to Assist the Poor, ou CGAP) sur les moyens d'accroître l'efficacité des donateurs et la coopération nationale. L'objectif de cet outil est, en résumé, d'aider les gouvernements et les parties prenantes nationales à développer des conventions nationales sur l'inclusion financière répondant à la vision exprimée par le G20. L'UNCDF et FinMark Trust/CENFRI développeront cette approche en étroite coopération avec les leaders du Partenariat mondial pour l'inclusion financière : le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et l'Alliance pour l'inclusion financière (AFI), ainsi que les institutions de Bretton Woods, la Banque Mondiale et la SFI.

L'UNCDF projette d'utiliser cet outil programmatique dans les PMA en effectuant des diagnostics en commun avec d'autres donateurs de ces pays. Elle l'utilisera non seulement pour les programmations à venir, mais aussi pour actualiser ses programmes existants de développement sectoriel. Ce faisant, *la vision de l'UNCDF est de contribuer à développer des conventions nationales sur l'inclusion financière dans au moins 20 PMA au cours des cinq prochaines années, traduisant ainsi en termes concrets et tangibles l'engagement du G20 de promouvoir l'inclusion financière à l'échelle mondiale*. Si

---

<sup>1</sup> Centre pour la régulation et l'inclusion financières

<sup>2</sup> UNCDF met en œuvre des programmes de développement du secteur de la finance inclusive dans 20 PMA, dont 12 en Afrique, 7 en Asie/Pacifique et 1 dans les États Arabes unis.

<sup>3</sup> Country Level Effectiveness and Accountability Review

l'UNCDF centre ses propres efforts sur les PMA, l'outil sera aussi pertinent et disponible pour les autres pays non PMA.

## Initiatives thématiques

L'UNCDF œuvre aussi sur les aspects thématiques des finances inclusives, pour apporter son soutien au développement de produits innovants et d'initiatives orientées client.

**MicroLead** : reconnaissant l'importance des « Leaders du marché » comme moteurs du développement sectoriel, l'UNCDF a lancé MicroLead - un programme de 26 millions de dollars soutenu par la Fondation Bill et Melinda Gates – pour développer des leaders du marché axés sur l'épargne dans les PMA. En s'appuyant sur des modèles d'affaires éprouvés, les leaders du marché peuvent rapidement étendre leurs propres opérations et proposer des produits et services divers tout en accélérant le rythme du développement sectoriel. MicroLead propose des prêts et des subventions à des prestataires de services financiers (PSF) performants sur une base concurrentielle pour faciliter leur entrée dans les PMA, y compris en situation post-conflit, là où l'accès à des financements est des plus limités. Le programme MicroLead a apporté son appui à certains des principaux PSF du Sud pour qu'ils étendent leurs activités par des investissements dans des installations nouvelles ou a fourni son assistance technique aux PSF existants, en se concentrant sur les modèles basés sur l'épargne. La portée prévue est d'un million de nouveaux épargnants et de 600 000 nouveaux emprunteurs en 2011. L'UNCDF cherche à accroître la portée mondiale de ce programme.

**YouthStart** : le programme YouthStart de l'UNCDF – soutenu par la Fondation MasterCard – vise à augmenter l'accès des jeunes (de 12 à 24 ans) aux produits et services financiers axés sur la demande, notamment à l'épargne dans les PMA subsahariens. Le programme soutient aussi des actions de développement des compétences des jeunes par mentorat, éducation financière et préparation à l'entrepreneuriat. Après des études de marché et des mises au point de produits, cette initiative assurera la capacité de jusqu'à douze PSF pour développer des produits et entrer en partenariat avec des organisations d'aide à la jeunesse (OAJ) afin de développer globalement leurs capacités financières et productives. Par ses activités de gestion des connaissances, YouthStart partagera les connaissances acquises avec les gouvernements, les donateurs, les prestataires d'assistance technique et autres parties prenantes pour faire progresser et optimiser l'apprentissage relatif aux services financiers pour la jeunesse.

**Argent mobile** : l'UNCDF - avec l'appui de l'UE-ACP, d'AusAID et du PNUD – a mené avec succès un programme qui a rapproché des banques et des opérateurs de réseaux mobiles (ORN) pour offrir des services financiers sur des marchés mal desservis des îles du Pacifique. Cette initiative comprend des études de marché exhaustives centrées sur

le client, des actions de politique et de plaidoyer pour mieux comprendre et soutenir les politiques, réglementations et supervisions appropriées, des subventions basées sur la performance, ainsi que de l'assistance technique aux PSF pour partager le risque d'introduction de nouveaux produits et de nouvelles technologies sur le marché. Au vu de sa réussite en atteignant 200 000 clients dans les quelques premiers mois, l'UNCDF envisage d'élargir le programme à d'autres PMA.

**Micro-assurance :** grâce à un programme conjoint avec l'Organisation internationale du travail (OIT), l'UNCDF soutient une approche de développement sectoriel pour la promotion des services de micro-assurance, en s'appuyant sur l'expertise spéciale de l'OIT en ce domaine, ainsi que sur la longue expérience de l'UNCDF en développement de secteurs de finance inclusive. Cette approche de la micro-assurance débute par un diagnostic approfondi du pays portant sur la demande, l'offre et le cadre réglementaire, pour conduire au développement d'un plan d'action spécifique pour la micro-assurance avec les parties prenantes nationales les plus importantes. Des projets pilotes sont en cours en Éthiopie, en Zambie et au Kenya. Le programme conjoint a aussi défini avec CENTRI une série d'outils normatifs pour soutenir cette approche de développement sectoriel.

**Transferts de fonds :** en participant au mécanisme de financement pour le transfert de fonds (Funding Facility for Remittances - FFR) de 18 millions de dollars avec des donateurs multiples, géré par l'IFAD, l'UNCDF encourage l'accès des pauvres à des services de paiements. Les objectifs clés de la FFR incluent l'abaissement des coûts pour les expéditeurs et les destinataires grâce à des innovations institutionnelles et technologiques, un meilleur accès aux services de paiements dans les régions éloignées, et la création de liens entre les envois de fonds et d'autres services financiers, notamment l'épargne. Ceci permet d'ouvrir l'éventail des choix du destinataire. Vingt-cinq projets pilotes sont en cours en Afrique, y compris au Sénégal, en Sierra Leone, en Éthiopie et en Ouganda. De nouveaux projets pilotes sont en cours d'approbation en RDC, au Malawi et à Madagascar. Le projet a aussi analysé et diffusé des données sur les principales filières africaines de transfert de fonds et les questions politiques à traiter pour créer un environnement plus favorable pour ces envois.

**Micro-financement d'énergie propre (en développement) :** basé sur les enseignements tirés d'autres initiatives réussies (comme avec la Xac Bank sur des produits d'énergie propre et les Crédits de micro énergie sur les marchés du carbone) l'UNCDF prépare une initiative pour œuvrer avec des leaders du marché de la micro-finance pour développer des services financiers appropriés permettant à des clients pauvres de migrer vers des sources d'énergie propre. Cette initiative aidera aussi les IMF concernées à se connecter au marché volontaire du carbone. L'objectif de CleanStart est de permettre à 2,5 millions de personnes d'échapper à la pauvreté énergétique d'ici 2017.

**Expansion des Associations villageoises d'épargne et de crédit (*en développement*)** : en se basant sur la réussite de la méthodologie des Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) dans le monde entier, l'UNCDF cherche à lancer un programme mondial qui compléterait ses efforts existants dans les PMA à faible coût et à l'échelle voulue.

**Protection du client (*engagement en cours*)** : en tant que premier apporteur de fonds ayant approuvé la Campagne pour la protection du client de micro-finance, l'UNCDF cherche à encourager des partenaires à adopter et à mettre en œuvre les principes de la relation client et milite pour un secteur mondial solidement pro-client.

**Avocate spéciale du Secrétaire général des Nations Unies aux Finances inclusives pour le développement** : en septembre 2009, le Secrétaire -général des Nations Unies, Ban Ki-moon, a nommé SAR la Princesse Maxima des Pays-Bas pour la mission nouvellement créée d'Avocate spéciale aux Finances inclusives pour le développement (UNSGSA). Dans ce cadre, SAR la Princesse Maxima plaide pour une plus grande inclusion financière auprès des décideurs politiques et des régulateurs. Elle encourage la sensibilisation aux problèmes et aux opportunités chez les prestataires de services financiers et chez les autres collaborateurs éventuels, y compris le grand public. Les thèmes au cœur de sa fonction de plaidoyer comprennent l'accès à une gamme de services financiers, de l'épargne, à l'inclusion de bout en bout, et ce, des individus aux PME. Elle prône une finance responsable au profit de clients protégés en mesure de faire des choix raisonnables et le renforcement d'une relation mutuellement profitable entre l'intégrité financière et l'inclusion financière, et souligne l'importance des données dans la prise de décisions. L'UNCDF héberge le bureau de l'UNSGSA et coordonne le plus large groupe de référence de l'UNSGSA.

## Les pays moins avancés et les programmes de finance inclusive de l'UNCDF

1	Afghanistan #	26	Madagascar 
2	Angola	27	Malawi #  
3	Bangladesh	28	Maldîves *
4	Benin	29	Mali # 
5	Bhutan # 	30	Mauritania
6	Burkina Faso #  	31	Mozambique 
7	Burundi #	32	Myanmar
8	Cambodia	33	Nepal #
9	Cape Verde ***	34	Niger # 
10	Central African Republic # 	35	Rwanda #  
11	Chad # 	36	Samoa * 
12	Comoros * 	37	S' o Tom` and Principe *
13	Democratic Republic of the Congo   	38	Senegal  
14	Djibouti	39	Sierra Leone  
15	Equatorial Guinea	40	Solomon Islands * 
16	Eritrea	41	Somalia
17	Ethiopia #   	42	Sudan  
18	Gambia	43	Timor-Lest` *  
19	Guinea	44	Togo  
20	Guinea-Bissau *	45	Tuvalu * 
21	Haiti *	46	Uganda # 
22	Kiribati * 	47	United Republic of Tanzania  
23	Lao People's Democratic Republic # 	48	Vanuatu * 
24	Lesotho # 	49	Yemen
25	Liberia  	50	Zambia # 
# - Landlocked LDCs			
* - Small Island Developing States (SIDS)			
 Inclusive Finance Sector Programme			
 MicroLead			
 Mobile Money			
 YouthStart			
 Microinsurance			

## Au sujet de l'UNCDF

L'UNCDF est l'agence d'investissement des Nations-Unies pour les pays les moins avancés du monde. Elle crée de nouvelles opportunités pour les pauvres et leurs communautés en améliorant l'accès au microfinancement et aux investissements.

L'UNCDF se concentre sur l'Afrique et les pays les plus pauvres d'Asie, avec un engagement particulier en faveur des pays en sortie de conflit ou de crise. Elle fournit des capitaux d'amorçage – subventions et prêts – ainsi que de l'assistance technique pour aider les institutions de microfinancement à contacter davantage de ménages pauvres et de petites entreprises, et les autorités locales financent les investissements - systèmes de distribution d'eau, routes de desserte, systèmes d'irrigation - qui peuvent améliorer la vie des pauvres.

UNCDF œuvre à étendre les possibilités de choix des personnes. Elle a la conviction que les personnes et les communautés pauvres doivent prendre les décisions concernant leur propre développement. Ses programmes aident à autonomiser les femmes – plus de 50 % des clients des institutions de microfinancement soutenues par l'UNCDF sont des femmes - et son expertise en matière de microfinancement et de développement local apporte des réponses nouvelles à l'insécurité alimentaire, au changement climatique et à d'autres difficultés. L'assistance de l'UNCDF est apportée par l'intermédiaire de systèmes nationaux, conformément aux principes de Paris. UNCDF est à l'œuvre dans des environnements difficiles - zones rurales lointaines, pays émergent de conflits - et joue un rôle pionnier. Les programmes sont conçus comme catalyseurs de flux d'investissements plus importants en provenance du secteur privé, de partenaires de développement et des gouvernements nationaux, afin d'exercer une influence significative sur les objectifs du Millénaire pour le développement, notamment l'Objectif 1 : *éliminer la pauvreté extrême et la famine*, l'Objectif 3 : *promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, et l'Objectif 7 : *assurer un environnement durable*.

Créée par l'Assemblée Générale en 1966 avec son siège à New York, l'UNCDF est une organisation des Nations-Unies autonome affiliée au PNUD.

Pour plus d'informations, veuillez visiter [www.uncdf.org](http://www.uncdf.org)



## SMARTAID FOR MICROFINANCE INDEX 2011 UNITED NATIONS CAPITAL DEVELOPMENT FUND (UNCDF)



### Background

The SmartAid for Microfinance Index measures and rates the way microfinance funders work. Heads of 29 major development institutions endorsed CGAP's development of the Index.<sup>1</sup>

The premise of SmartAid is simple: funders with strong management systems are better equipped to support microfinance effectively. Its indicators assess five areas agreed by all funders as critical for effective microfinance: strategic clarity, staff capacity, accountability for results, knowledge management, and appropriate instruments.

SmartAid enables funders to understand how their systems, policies, procedures, and incentives affect their work in microfinance. An independent, external assessment, the Index highlights strengths and areas for improvement. It can also provide an impetus for funders to take action, prioritize changes, and hold themselves to account for their own performance.

Funders support microfinance with the goal of reducing poor people's vulnerabilities and increasing their incomes. Having the right systems is a necessary, not sufficient, condition for achieving this goal. SmartAid does not, however, evaluate the quality of programs on-the-ground.

Six funders— AusAID, EIB, GIZ, KfW, MIF and UNCDF —participated in SmartAid 2011, increasing the total number of funders participating in the SmartAid Index to 18. Prior rounds have included the participation of AECID, AFD, AfDB, AsDB, CIDA, EC, FMO, IFAD, IFC, ILO, SDC, and Sida. Four agencies from the 2011 round had participated in prior SmartAid rounds (GIZ, KfW, MIF, and UNCDF). This diverse group of funders includes development finance institutions focusing mainly on mature retail institutions, large multilateral development institutions that make sovereign loans to governments, and bilateral and multilateral agencies that primarily provide grants.

The Index presents a standard appropriate for all types of donors and investors. However, good performance against the indicators can take different forms for different agencies. Systems that work can look radically different across funders, based on numerous factors including size, level of centralization, and strategy.

---

<sup>1</sup>See the Better Aid for Access to Finance meeting, 2006: [www.cgap.org/betteraid\\_meeting/compact](http://www.cgap.org/betteraid_meeting/compact).

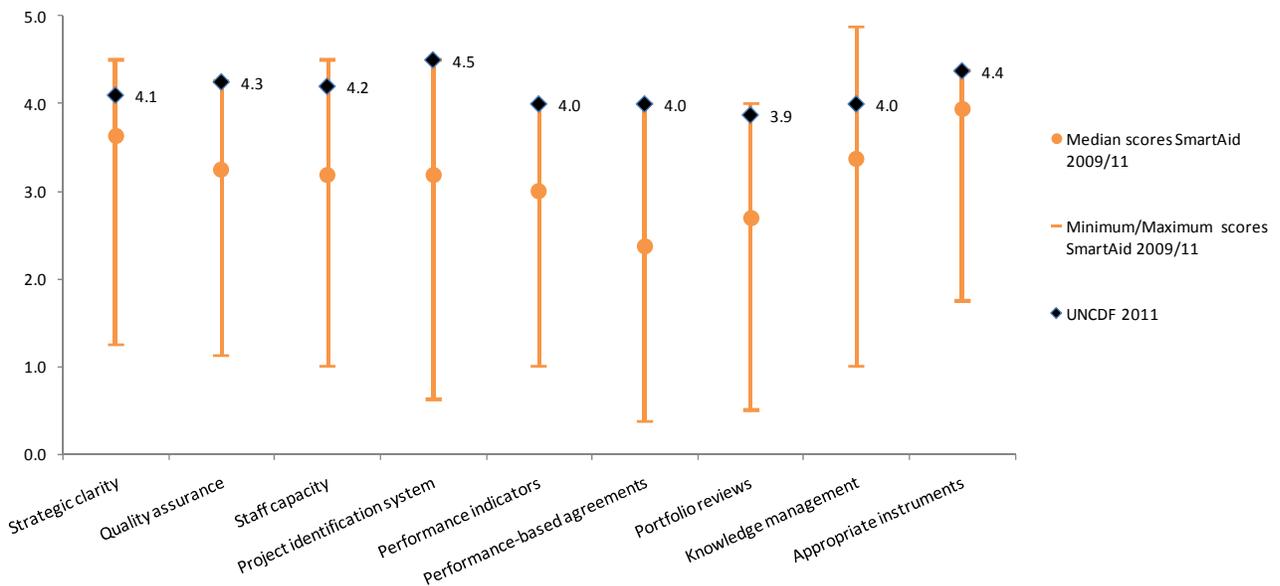
## Key Findings

UNCDF received 83 out of 100 points, meaning that overall it has “very good” systems in place to support microfinance. UNCDF increased its score by 10 points since its participation in SmartAid 2009 thanks to significant improvements of its internal systems over the last two years. As the graph below shows, UNCDF scored above 4, on a scale from 0 to 5, on all indicators except indicator 7 (portfolio reviews). On indicator 5 (performance indicators) and indicator 9 (appropriate instruments) UNCDF received the highest scores compared to other agencies participating in SmartAid 2009 and 2011. On quality assurance, project identification system and performance-based agreements (indicators 2, 4 and 6) UNCDF is on par with the highest scores reached in SmartAid so far.

At a Glance	
Type of funder:	Multilateral/UN Agency
Microfinance portfolio (committed as of 12/2009):	\$45 million
Microfinance as % of total portfolio:	50%
Number of projects:	22
Primary level(s) of intervention:	<input checked="" type="checkbox"/> Retail <input checked="" type="checkbox"/> Infrastructure <input checked="" type="checkbox"/> Policy
Primary instrument(s):	Grant
Primary source of funding:	Public funds

UNCDF provides investment capital and technical advisory services to support development in the Least Developed Countries (LDCs). It was set up as a special purpose fund of the UN and is affiliated with the United Nations Development Program (UNDP). UNCDF has two distinct business lines: microfinance and local development. The Financial Inclusion Practice Area (FIPA) manages a country program portfolio and global thematic initiatives on South-South expansion of MFIs (MicroLead) and financial services for youth (YouthStart). UNCDF counts on strategic partnerships to expand its portfolio and develop new initiatives, for example on microinsurance with ILO and on remittances with IFAD. UNCDF’s specialization on microfinance, its ability to work with partners and its flexible hiring structures allow it to respond quickly to

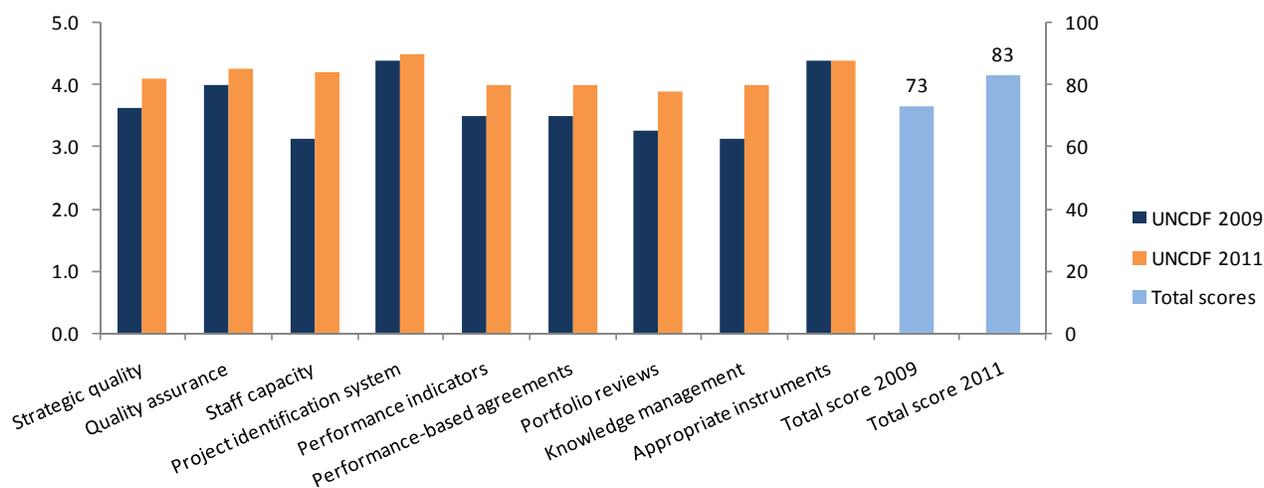
### UNCDF Scores



demand and market needs. While it is well placed to develop and pioneer new initiatives, it should be cautious not to lose sight of its core strategy and overstretch its range of activities beyond its capacity.

UNCDF has introduced numerous reforms within FIPA, in line with the recommendations from the last SmartAid round. It clarified its “facilitator” and “investor” roles and has a new business plan for FIPA. UNCDF’s staff has grown significantly over the last two years, requiring additional improvements in internal knowledge management systems. UNCDF made a major investment in a new intranet, MyUNCDF, and adopted an agency-wide knowledge management strategy. With the planned 2011 portfolio review, UNCDF will be taking the next major step to distill learning from its experience.

### UNCDF scores SmartAid 2009 and 2011



### Key Strengths and Weaknesses

- Strategic Clarity (4.1 /5.0).** UNCDF endorsed an agency-wide 2010-2013 Corporate Management Plan (CMP) with clear strategic objectives and reviews its binding Operations Manual annually. The Business Plan for FIPA, rooted in the CMP, was updated based on the results of SmartAid 2009 and an evaluation of UNCDF’s regional program in Africa (BIFSA). The BIFSA evaluation resulted in a strategic shift from national microfinance strategies to a broader financial inclusion approach that goes beyond microfinance. Recognizing its comparative advantage for support at the retail level, UNCDF has redefined and narrowed down its role at the meso and macro levels. In a thorough management exercise, UNCDF reviewed its role as a facilitator, which focused in the past on creating and facilitating national microfinance strategies. As a result, UNCDF will henceforth focus on developing country-level diagnostics with the creation of a standardized tool in partnership with FinMark Trust. It also clarified its investor role at the retail level, paying due attention to the set-up and governance of local Investment Committees that are put in place by UNCDF to coordinate funding at the country-level.

The new strategy was discussed in a week-long retreat with all staff; however, the transition to the new financial inclusion approach will require continued efforts. As duly recognized by UNCDF, ensuring cohesion between country-level sector development programs and global thematic initiatives remains a challenge.

UNCDF's small core budget and structure requires leveraging funding from partners. The extent to which UNCDF support leverages additional capital flows is defined as a key success indicator in the CMP. While this underlines UNCDF's role as a catalyst, there is a clear risk that it might result in growth led by partnership opportunities rather than strategic vision.

- **Quality Assurance (4.3/5.0).** The UNCDF Operations Manual defines a clear appraisal process for country-level programs. A local project appraisal committee (LPAC) checks that all relevant local stakeholders endorse projects and an appraisal committee at headquarters (HQPAC) ensures compliance with UNCDF's strategy and operational guidelines. Comments or changes to the project design must be approved by both committees before the UNCDF executive secretary commits funding to a project. The FIPA director is a member of the HQPAC and is responsible for implementing amendments to project documents in case the committee made significant comments. Also, any project including a microfinance component, whether originated by FIPA or by the Local Development practice area, must be approved by the headquarters Inclusive Finance Investment Committee. Projects are designed by technical staff at headquarters, regional offices or country offices. A recent decision to reallocate administrative work from technical specialists to operations staff frees time for microfinance specialists in regional centers and country offices to focus on technical work. Their responsibility for quality assurance has been strengthened in the job descriptions.

Quality assurance processes for country-level programs are very solid. However, the gradual decentralization and addition of many new staff will likely require an adaptation of the general quality assurance processes and quality assurance systems within the thematic initiatives.

- **Staff Capacity (4.2/5.0).** The SmartAid 2009 report identified a mismatch between UNCDF's ambitious strategy covering all three levels of the financial system and the expertise of its staff. Since the last round UNCDF has taken action on both fronts. Firstly, it has narrowed down its work at the market infrastructure and policy levels. Secondly, UNCDF increased its staff capacity: a policy advisor was hired to oversee work on policy, advocacy and client protection. UNCDF has also considerably increased the number of specialist staff at headquarters, in regional offices (Dakar, Johannesburg and Bangkok) and in country offices. The team is expected to increase further, as several positions are still open for recruitment. Once established, the new thematic areas will be staffed with additional technical specialists. Given its flexible procurement system, UNCDF can easily hire external consultants to complement its internal capacity.

Recognizing its comparative advantage in strong technical competence, UNCDF invests significantly in staff development. Strengthening its ability to develop a talented workforce is part of the strategic

### Good Practice Highlight

#### MyUNCDF – Intranet in the Facebook era

MyUNCDF is a state-of-the-art intranet platform that gives staff access to internal resources, project documents, contacts and infotainment, such as an interview with UNCDF's Executive Secretary David Morrison. Every staff has her/his profile online and a chat function serves as an informal forum for exchange among staff located in offices around the world. The platform is easy to use and staff can create their own content related to their projects and their unit. MyUNCDF seems to make document management more efficient and even less tedious.

objectives defined in the CMP. UNCDF has undertaken a training needs assessment for staff and as a result it has sent several staff to external trainings such as the Boulder Microfinance Program. Nevertheless, staff capacity in some regions still lags behind and skills are not necessarily concentrated in the offices with the largest project portfolios. Country Technical Advisors (CTAs) have to assume new responsibilities in topics covered by the thematic initiatives, but it is not clear how well they are equipped and trained to do that.

- **Project Identification System (4.5/5.0).** UNCDF's Atlas database can generate a list of all projects anytime. Projects are assigned a code depending on the department that manages them. As microfinance is one of only two practice areas at UNCDF, identifying the microfinance portfolio is relatively straight-forward. Atlas keeps track of all financial transactions and all major project documents have to be uploaded to the system. Training on Atlas is available to staff. The Operations Manual includes clear guidelines on what needs to be entered into the system, however, it does not explain how codes are assigned.
- **Performance Indicators (4.0/5.0).** UNCDF recently established an online platform for performance information called Financial Inclusion Online (FIOL), which is accessible to all staff and external guest users. Partners are required to report quarterly on standard performance indicators which were developed in cooperation with the MIX and include outreach, poverty, sustainability and operational efficiency indicators. UNCDF tracks whether quarterly reports are sent on time, and on-time reporting is currently at an impressive rate of 93%. FIOL consolidates performance information of supported financial service providers per country and provides a good overview of how these institutions perform compared to their peers. UNCDF analyzes the data to check whether projects meet their targets, which is reported in an aggregated form in the Annual Report. However, there is no analysis of the standard performance indicators across the portfolio, which is clearly a missed opportunity given that the data is available. Comparing the performance of institutions across different countries or even regions could help identify trends or adverse market developments. UNCDF has started defining indicators for its projects at the market infrastructure and policy levels, but no standards have emerged so far.
- **Performance-based Agreements (4.0/5.0).** UNCDF has made significant improvements in the use of performance-based agreements since the last SmartAid round, which is reflected in a 0.5 increase of its score on indicator 6. UNCDF has model grant agreements that require the definition of performance targets and disbursement conditions. Performance indicators are standardized, but there is flexibility in adapting performance targets to the supported microfinance institution. An operational guidance note helps staff define targets and specifies who is responsible for monitoring and for enforcement in case of non-compliance. Also, the Client Protection Principles have been integrated into standard agreements. UNCDF has integrated learning from its past experience with enforcement letters and has introduced new guidance to help staff enforce performance-based agreements. A checklist helps staff decide whether the disbursement conditions are met, and a waiver system was introduced for cases where disbursement is justified in spite of missing performance targets. UNCDF analyzes the achievement of performance targets and has a good overview of how many of its projects are underperforming.

UNCDF seems to have overcome its reluctance to suspend funding for financial service providers that do not comply with performance targets. This practice is still new and while the operational guidance

note clarifies responsibilities, there is little actual guidance on how to evaluate, when to suspend funding and when to grant a waiver. While grant agreements are strongly performance-based, this is not the case for loan agreements. Also, initial thinking about performance-based agreements with meso and macro level actors has yet to be implemented.

- **Portfolio Reviews (3.9/5.0).** UNCDF's microfinance portfolio was reviewed in 1998 and again in 2005 as part of a larger UNDP portfolio review. In addition, UNCDF undertook thematic reviews such as the evaluation of MicroStart and BIFSA (Building Inclusive Financial Sectors in Africa). UNCDF's evaluation policy requires outcome, program and project evaluations. The portfolio reviews are not only accessible to staff, but also shared on public platforms such as the Microfinance Gateway. UNCDF takes evaluation results seriously and discusses the findings at its internal retreats. Management reviews and prioritizes the recommendations made by evaluators and takes action to implement them. Progress against strategic management objectives is communicated in the Annual Report. The different reviews and evaluations have indeed lead to major strategic and institutional improvements within UNCDF. Following a recommendation made in the SmartAid 2009 report, UNCDF is currently in the process of designing a new review of its microfinance portfolio. The review covers both the country-level programs and the thematic initiatives, and it presents an excellent opportunity for UNCDF to compare the performance of those two different approaches. So far, evaluations and reviews have not focused on the quality of UNCDF's input or its value added, which this review should certainly address.
- **Knowledge Management (4.0/5.0).** UNCDF has invested significantly in its knowledge management systems since the last round of SmartAid, resulting in a 0.9 point increase on indicator 8. The new intranet, MyUNCDF, is a powerful tool for knowledge sharing and document management. It is bi-lingual, user-friendly and features a chat function that facilitates exchange among staff. Policies, manuals, the UNCDF Newsletter and project documents are easily available thanks to a clear "Document Management and Classification Policy". UNCDF hired a knowledge management focal point and developed a knowledge management strategy that is anchored in its CMP. UNCDF invited GIZ, an acknowledged leader on knowledge management, to a corporate retreat where it provided input for the development of the strategy. The corporate strategy was translated into a concrete four-year staff development and knowledge management plan for FIPA. UNCDF holds regular calls to ensure communication flows between regions, country offices and headquarters, and all staff comes together at an annual retreat. UNCDF's progress on knowledge management is impressive; what remains to be seen is how the new knowledge management strategy will be implemented and how staff will take up the new systems. Fostering learning between country-level programs and thematic initiatives will become increasingly important.
- **Appropriate Instruments (4.4/5.0).** UNCDF's flexible grant instrument is well adapted to its strategy and its focus on LDCs. Under its mandate UNCDF works directly with the private sector and aims at building sustainable financial service providers. UNCDF can also make loans, which makes it unique among UN organizations. However, this instrument is rarely used and when it is used, it is usually linked to capacity building grants. Reliant on partnerships and external funding, UNCDF articulates well its comparative advantage and the "value for money" of its programs. Leveraging additional funds from other donors is an integral part of its business model, which defines UNCDF as a catalyst. The recent operational guidelines on UNCDF's facilitation and investment roles also help clarify UNCDF's delivery

model and the use of its instruments. UNCDF policy prohibits credit components in the Local Development program, UNCDF's second practice area. While strong safeguards are in place to prevent this, vigilance is still required, particularly with increased decentralization and staff expansion. UNCDF's Vision and Mission Statement includes key principles to avoid market distortions and to leverage commercial sources of funds when using subsidies. However, the mechanisms to check whether these principles are respected could be strengthened.

## Recommendations

UNCDF has a clear focus on pushing the frontiers of financial inclusion in some of the most difficult markets. It is well equipped to deliver on this strategy, having the technical staff capacity and the instruments in place to support financial service providers in LDCs. Major steps have been taken to enable UNCDF to learn from its past experience and this learning is accessible to staff throughout the institution. UNCDF's commitment to improving the effectiveness of its systems is exemplary and the responsiveness to recommendations made through SmartAid and other external or internal evaluations is impressive. Given the recent strategic reorientation and the fast pace of institutional change, it is now time to focus on implementation, observing how staff takes up the new systems and exploring what is working and what needs refinement.

The following suggestions emerge from the SmartAid review:

- **Ensure that new partnerships are aligned with strategic priorities.** Partnerships are an excellent way to seize new opportunities and develop additional areas of work. However, UNCDF should make sure new initiatives fit within its strategic framework and do not over-stretch the capacity of its staff, especially in regional and country offices. The coherence between the country-level sector approach and the thematic initiatives still requires some more thinking at a strategic level, but most importantly, UNCDF should address how the new approach is implemented and how to facilitate staff uptake.
- **Use full potential of portfolio review.** The 2011 portfolio review is a great opportunity for institutional learning. UNCDF should make sure the review looks both at the underlying performance of financial service providers and the quality of UNCDF's inputs. Also, the review should be able to answer questions regarding the effectiveness of country-level programs compared to projects managed within the thematic initiatives.
- **Strengthen performance-based elements in loan agreements.** Grants, UNCDF's primary instrument, are performance-based. However, performance incentives in UNCDF's loan agreements could be strengthened. UNCDF's loans are concessional and mid- to long-term, and UNCDF uses them as a mechanism to test a financial service provider's financial sustainability. Including financial and social performance targets in loan agreements would better serve this purpose.
- **Clarify use of grants for financing the portfolios of financial service providers.** UNCDF uses grants to provide seed capital and technical support. In a few cases, loans are used to finance financial service providers' loan portfolios. Given that UNCDF can make concessional loans and takes considerable risk, it should clarify when the use of grant funding for financing portfolios is justified, and when a loan better fits this purpose.

## Methodology

SmartAid distills learning from over nine years of aid effectiveness work undertaken by CGAP with its members. The indicators draw on the consensus *Good Practice Guidelines for Funders of Microfinance* and a body of knowledge developed through peer reviews, country reviews, and portfolio reviews. Aid effectiveness experts from the Center for Global Development and OECD’s Development Assistance Committee contributed crucial advice.

The nine indicators used in the SmartAid Index were selected and refined over the course of a pilot round in 2007, an external evaluation, consultation with experts and the first round of the Index in 2009. For the 2011 round two of the indicators were further refined to remove redundancy, however the indicators remain consistent in nature and scores are comparable across the 2009 and 2011 rounds. The scores of the 2007 pilot round are not comparable.

The nine indicators are worth between 10 and 15 points each, for a total maximum of 100 points (see table).

Different weights are assigned to indicators, giving more prominence to those that make a greater difference in a funders’ work in microfinance. Accountability for results is a powerful element and accounts for 40 percent of the score. As the wise dictum goes, what cannot be measured, cannot be managed.

The Index is based on self-reported documentation from participating funders, following instructions in the SmartAid Submission Guide. Scores are determined by a review board of four microfinance specialists with broad experience with a range of funders. Each review board member independently scores all funders against all indicators; final scores are agreed upon after discussion among reviewers. For each indicator, funders receive a score on a 0-5 scale (5 being the highest score). These scores are then multiplied by a factor of two or three to arrive at the 100 point scale. Medians as well as minimum and maximum scores shown in the graph in the Key Findings section represent the scores of all participants of the 2009 and 2011 SmartAid rounds. For agencies participating in more than one round, only their latest score is included in the medians.

Naturally, a margin of error is unavoidable in this type of exercise. Funders should not give undue attention to differences of one or two points. The most strong and meaningful messages lie in where a funder performs along the range of scores for each indicator as well as whether its overall performance lies in the “very good,” “good,” “partially adequate,” “weak,” or “inadequate,” range.

	Points	Range
★★★★★ ★★★★★	90–100 80–89	Very Good
★★★★☆ ★★★★☆	70–79 60–69	Good
★★★☆☆ ★★★☆☆	50–59 40–49	Partially Adequate
★★★☆☆ ★★☆☆*	30–39 20–29	Weak
★★☆☆* ★★☆☆*	10–19 0–9	Inadequate

<b>SmartAid for Microfinance Index Indicators</b>			
<b>Strategic Clarity</b>	<b>1</b>	Funder has a policy and strategy that addresses microfinance, is in line with good practice, and is based on its capabilities and constraints.	<b>15 points</b>
<b>Staff Capacity</b>	<b>2</b>	Funder has quality assurance systems in place to support microfinance projects and investments.	<b>10 points</b>
	<b>3</b>	Funder has the staff capacity required to deliver on its microfinance strategy.	<b>15 points</b>
<b>Accountability for Results</b>	<b>4</b>	Funder has a system in place that identifies all microfinance projects and components.	<b>10 points</b>
	<b>5</b>	Funder monitors and analyzes performance indicators for microfinance projects and investments.	<b>10 points</b>
	<b>6</b>	Funder incorporates performance-based elements in standard agreements with partners.	<b>10 points</b>
	<b>7</b>	Funder regularly reviews the performance of its microfinance portfolio.	<b>10 points</b>
<b>Knowledge Management</b>	<b>8</b>	Funder has systems and resources for active knowledge management for microfinance.	<b>10 points</b>
<b>Appropriate Instruments</b>	<b>9</b>	Funder has appropriate instrument(s) to support the development of local financial markets.	<b>10 points</b>
<b>MAXIMUM SCORE</b>			<b>100 points</b>

## About CGAP

CGAP is an independent policy and research center dedicated to advancing financial access for the world's poor. It is supported by over 30 development agencies and private foundations who share a common mission to alleviate poverty. Housed at the World Bank, CGAP provides market intelligence, promotes standards, develops innovative solutions, and offers advisory services to governments, microfinance providers, donors, and investors.

## Funders participating in SmartAid to date

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Agence Française de Développement (AFD), African Development Bank (AfDB), Asian Development Bank (AsDB), Australian Agency for International Development (AusAid), Canadian International Development Agency (CIDA), European Commission (EC), European Investment Bank (EIB), FMO, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), International Fund for Agricultural Development (IFAD), KfW Entwicklungsbank (KfW), International Finance Corporation (IFC), International Labour Organization (ILO), Multilateral Investment Fund (MIF), Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), United Nations Capital Development Fund (UNCDF)

## Authors

Mayada El-Zoghbi and Barbara Gähwiler, with important contributions from Alice Nègre and the Review Board Members Heather Clark, Lene Hansen, Kathryn Imboden and Klaus Maurer.

CGAP

1818 H Street, NW, MSN P3-300, Washington, DC 20433 USA

66, avenue d'Iéna, 75116 Paris, France

[www.cgap.org](http://www.cgap.org), [cgapbetteraid@worldbank.org](mailto:cgapbetteraid@worldbank.org)

## **Annexe N : Notices biographiques des principaux membres du personnel**

### **David Morrison, Secrétaire exécutif**

David Morrison a rejoint le Fonds d'Équipement des Nations Unies (UNCDF) en tant que secrétaire exécutif en juillet 2008. Dans cette fonction, il définit l'orientation stratégique et assure la direction et la gestion de l'organisation.

M. Morrison a commencé sa carrière au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme cadre en RPD de Corée à la fin des années quatre-vingt. Il est revenu au PNUD en 1999-2000 en tant que conseiller de l'administrateur pour la stratégie et les partenariats, au sein de l'équipe de transition du nouvel administrateur. Il a participé à l'établissement des plans d'affaires du PNUD de 2000 à 2003. De 2000 à 2004, il a été président de NetAid, une initiative de partenariat cofondée par le PNUD et Cisco Systems pour lutter contre la pauvreté en utilisant l'Internet. Il a été directeur de la communication au PNUD avant de rejoindre l'UNCDF.

M. Morrison a aussi travaillé pour les Affaires extérieures du Canada, où ses missions l'ont conduit à l'ambassade canadienne de La Havane et au Groupe des politiques à Ottawa. Il a aussi œuvré pour le Forum économique mondial comme directeur de programme pour le sommet annuel de Davos, en Suisse, de 1995 à 1999.

M. Morrison est titulaire d'une maîtrise de philosophie d'Oxford et d'un B.A. de l'Université de Yale. Il est citoyen canadien et parle anglais, français et espagnol.

### **Henri Dommel, Directeur de la FIPA**

Henri Dommel a rejoint l'UNCDF en tant que directeur de l'unité de finance inclusive en 2007. Il est chargé de guider la stratégie de l'unité pour ouvrir l'accès aux services financiers et assurer le développement de secteurs financiers inclusifs dans les pays moins avancés. À ce poste, M. Dommel aide à développer la stratégie de l'UNCDF en matière de finance inclusive. Il contribue aussi à mobiliser des partenariats externes et apporte son aide à l'action de l'UNCDF pour l'innovation en matière de produits et de diversification, ce qui comprend la micro assurance et les transferts de fonds. M. Dommel dirige une équipe technique de responsables régionaux, de responsables de portefeuilles et de conseillers résidant dans les pays et implantés sur le terrain.

Avant de rejoindre l'UNCDF comme directeur, M. Dommel a passé 6 années (de 2001 à 2007) aux Finances rurales, FIDA (Fonds international de développement agricole) comme conseiller technique. Avant le FIDA, M. Dommel a travaillé comme gestionnaire de programme à l'UNCDF, de 1993 à 2001. Avant de rejoindre pleinement le système des Nations Unies, Henri Dommel a travaillé pour la Banque Paribas à New Delhi, ainsi qu'à Paris, au département de la banque pour l'Afrique et le Moyen-Orient.

M. Dommel est titulaire d'une maîtrise en affaires internationales de l'École d'études internationales avancées Johns Hopkins et d'un diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris, France.

### **John Tucker, Directeur adjoint de la FIPA**

John Tucker est directeur adjoint du domaine de la finance inclusive de l'UNCDF et possède 20 années d'expérience en microfinance et en finance inclusive. Il a récemment mis au point un programme mondial, MicroLead, qui a reçu une subvention de 19,9 millions de dollars de la Fondation Bill & Melinda Gates pour soutenir l'expansion des principales IMF dans les Pays Moins Avancés. Il a été co-concepteur du programme mondial MicroStart, qui a été reconnu par le Groupe consultatif indépendant d'assistance aux pauvres (CGAP), lors de son évaluation du portefeuille de microfinancement du PNUD, comme modèle de réussite du portefeuille. Ses préoccupations récentes comprennent la microfinance en situation post-conflit (Sierra Leone, Libéria, Timor-Leste, Sud Soudan et Népal). Avant de rejoindre l'UNCDF, il a travaillé, pour le PNUD en Tanzanie, où il était responsable de la programmation de la microfinance. Il possède un diplôme de maîtrise de l'École des études internationales avancées Johns Hopkins en économie internationale, études africaines et changement social et développement.

### **Pamela Eser, Gestionnaire du programme MicroLead**

Pamela Eser a rejoint l'UNCDF en mars 2009 comme responsable d'une nouvelle initiative mondiale, MicroLead. Dans cette fonction, Mme. Eser gère un fonds de 27 millions de dollars (porté à 50 millions de dollars par le programme d'expansion de MicroLead) proposé aux leaders du marché mondial du microfinancement qui développent leurs activités hors de leurs frontières nationales, soit en investissant en installations nouvelles, soit en apportant une aide technique aux PSF nationaux. Mme. Eser collabore avec des leaders du marché, tels que BASIX en Inde, BRAC au Bangladesh et Equity Bank au Kenya. Son rôle est de proposer le programme à des candidats éventuels, d'examiner et de recommander les candidatures pour aval, au Comité d'Investissement, de négocier les budgets, les jalons et les conditions de décaissement avec les candidats, et d'assurer le suivi et l'évaluation des progrès. Elle est, en outre, responsable de la gestion des connaissances pour cette initiative et de la collecte de fonds pour élargir le programme au cours d'une seconde phase.

Avant l'UNCDF, Mme. Eser a travaillé de 1996 à 2009 pour des ONG internationales en tant que responsable de programme, directrice du développement économique et directrice des services financiers. Elle a considérablement travaillé sur la microfinance, le développement de la micro entreprise et le secteur bancaire du développement en situation post-conflit et dans les environnements de transition de l'Asie Centrale, de l'Asie, de l'Afrique et des Balkans. Mme. Eser a fondé et géré la Fondation Partner Microcredit, une IMF en Bosnie-Herzégovine où elle a recruté et formé du personnel local, en portant l'effectif de l'IMF de 5 à 61 personnes dans 16 bureaux sur le terrain. Mme. Eser a aussi aidé à créer des IMF au Tadjikistan, en Ouzbékistan, au Kirghizstan, en Afghanistan, au Kosovo, en Mongolie, en Tchétchénie et en Chine. Son expérience comprend l'assistance technique et la planification des affaires pour le plus gros programme de microfinance en Chine, des examens du secteur de la microfinance au Népal, en Éthiopie, en République Centrafricaine et en République Démocratique du Congo, de la planification d'affaires pour des jeunes pousses d'IMF, un rôle de

gouvernance dans les conseils de nombreuses IMF, la collecte de fonds, les transformations et le soutien général, le suivi et l'évaluation de la microfinance.

Avant le développement international, Mme. Eser a travaillé comme banquière d'affaires dans l'immobilier et la sécurisation des hypothèques commerciales. Elle a une maîtrise en administration des affaires de l'Anderson School de l'UCLA et un diplôme de Bachelor of Science en ingénierie civile de l'Université Stanford.

### **Beth Porter, Conseillère politique**

Beth Porter a rejoint l'UNCDF en mai 2010 en tant que conseillère politique chargée de fournir une orientation politique et un soutien au portefeuille de finance inclusive de l'UNCDF. Dans ce rôle, elle collabore avec des gouvernements, des donateurs et des experts politiques. Mme. Porter est une spécialiste de la microfinance et dispose de plus de 20 années d'expérience. Avant de rejoindre l'UNCDF, Mme. Porter a lancé et dirigé l'initiative de formation Youth-Inclusive Financial Services à Making Cents International. Auparavant, elle a été vice-présidente de Freedom from Hunger, qui offre des services financiers et non financiers dans 16 pays. En tant que consultante indépendante, elle a guidé des équipes d'évaluation et de design pour des programmes MicroStart dans quatre pays pour l'UNCDF, parmi d'autres engagements stratégiques et techniques. Mme. Porter a une maîtrise en relations internationales de l'École d'études internationales avancées Johns Hopkins à Washington, D.C. et un diplôme de Bachelor of Arts de l'Université de Stanford en Californie. Elle maîtrise couramment l'anglais, le français et l'espagnol.

### **Fodé Ndiaye, Conseiller technique et Chef du bureau régional d'Afrique centrale et de l'Ouest**

Fodé Ndiaye a rejoint l'UNCDF en août 1998 en tant qu'expert financier. Il a 26 années d'expérience en finance et développement, comme responsable de projet, banquier, consultant pour des agences des Nations Unies, des banques régionales et d'autres organisations internationales. Son domaine de compétences couvre les finances rurales, la finance inclusive et la durabilité. Avant de rejoindre l'UNCDF, M. Ndiaye a été secrétaire général de la CNCAS (une banque), l'un des fondateurs bénévoles et le premier Président de l'International Guarantee Fund. Il est agronome, spécialisé en finance et économie rurales (France) et certifié en microfinancement et financement des PME (Harvard), ainsi qu'en politique et gestion publiques (Mason Fellow, Harvard). Il a un PhD de l'Université Erasmus (Pays-Bas) et une maîtrise de la Harvard Kennedy School of Government (États-Unis).

### **Makarimi Adechoubou, Conseiller technique et Chef du Bureau régional d'Afrique du Sud et de l'Est**

Makarimi Abissola Adechoubou a rejoint l'UNCDF en avril 1995. Il est économiste rural et du développement, certifié en microfinancement et financement des PME (Harvard Kennedy School). Il a plus de 20 années d'expérience dans le domaine du développement rural et de la finance inclusive en Afrique. Avant de rejoindre l'UNCDF en 1995, M. Adechoubou a été conseiller auprès d'agences donatrices en matière de finances rurales et informelles tout en travaillant, de 1990 à 1995, comme directeur du réseau FECECAM-Bénin, l'une des plus grosses coopératives d'épargne et de crédit de l'Afrique de l'Ouest francophone. Il est actuellement chef du bureau régional de l'UNCDF pour l'Afrique

du Sud et de l'Est et conseiller technique pour le programme conjoint PNUD/UNCDF dénommé « Construction des secteurs financiers inclusifs en Afrique (BIFSA) » pour cette région.

## Annexe O : Évaluation des risques

#	Description	Catégorie	Impact et probabilité	Contre-mesures/Réponse de l'administration	Propriétaire	Auteur	Date d'identification	Dernière mise à jour	Statut
1	Les candidatures des PSF exagèrent la portée.	Stratégique	Le programme n'atteindra pas l'objectif de portée Probabilité = 3 (faible)	L'expérience du programme MicroLead en cours indique que la majorité des PSF exagèrent la portée dans leurs candidatures ; amoindrissez la portée en évaluant les candidatures.	Gestionnaire du programme et conseiller technique régional MicroLead œuvrant en étroite coordination avec le Directeur et le Directeur adjoint de la FIPA	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut
2	Les PSF sont débordés par la programmation dans le pays hôte ou à l'international.	Stratégique	Le programme n'atteindra pas l'objectif de portée en raison des limites de capacité des PSF Probabilité = 3 (faible)	La vérification préalable de références des PSF s'étendra à toutes les activités, sans se limiter au pays concerné par la candidature. Les expériences acquises à ce jour avec les bénéficiaires existants de subventions de MicroLead seront évaluées et prises en compte.	Directeur du programme MicroLead Directeur et Directeur adjoint de la FIPA	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut

#	Description	Catégorie	Impact et probabilité	Contre-mesures / Actions du management	Propriétaire	Auteur	Date d'identification	Dernière mise à jour	Statut
3	Le budget des PSF n'est pas assez alimenté pour assumer tous les coûts de l'élargissement	Financier et stratégique	Le programme n'atteindra pas l'objectif de portée Probabilité = 3 (faible)	Les critères de notation devraient favoriser les PSF qui ont obtenu une part importante des fonds requis. Des sources additionnelles de financement, telles que les programmes de financement inclusif sectoriels de la FIPA, Banque Mondiale//DFID MICFAC ou AfDB Techmifa peuvent être contactées.	Gestionnaire du programme MicroLead œuvrant en étroite coordination avec le Directeur et le Directeur adjoint de la FIPA	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut
4	Projets d'AT incapables d'atteindre leurs cibles en raison d'un manque de répartition claire des responsabilités.	Stratégique et organisationnelle	Le programme n'atteindra pas ses objectifs de portée Probabilité = 3 (faible)	Des ABP seront convenus avec les PST et les PSF pour les projets d'AT. Des conditions et objectifs de décaissement similaires seront inclus dans les ABP pour garantir que toutes les parties œuvrent dans la même direction.	Gestionnaire du programme MicroLead Directeur et Directeur adjoint de la FIPA	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut
5	Les PSF deviennent insolubles, entraînant des risques pour l'épargne.	Stratégique et organisationnelle	Le programme n'atteindra pas ses objectifs de portée Le programme souffre d'un risque lié à sa	Le processus d'attribution des autorisations et une vérification préalable de références des PSF apporteront une protection contre la sélection d'institutions faibles en veillant à ce que les PSF disposent de liquidités, de réserves et de supervision réglementaire adéquates en garantie	Gestionnaire du programme MicroLead Directeur et Directeur adjoint de la	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut

			réputation Probabilité = 3 (faible)	contre des pertes imprévues. Le décaissement des fonds par tranches limite aussi les risques de pertes de fonds et les impacts qui en découlent.	FIPA				
6	Aval gouvernemental non obtenu.	Organisationnel	Le programme n'atteindra pas son objectif à la date prévue Probabilité = 3 (faible)	Aussitôt après l'accord du Comité d'investissement, mais avant les négociations finales avec les PSF/PST, le conseiller technique régional contactera le gouvernement pour présenter le programme.  Les lettres d'aval du gouvernement comporteront des délais d'acceptation; en cas de rejet, les candidatures continueront à être examinées sur un mode glissant après l'AC initial afin que le montant total du financement des PSF/PST soit engagé.	Gestionnaire du programme MicroLead Conseiller technique régional Directeur et Directeur adjoint de la FIPA	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut
7	Les candidats agréés ne continuent pas.	Organisationnel	Le programme n'atteindra pas son objectif à la date prévue Probabilité = 3 (faible)	Les lettres d'attribution aux PSF/PST fixeront des délais pour l'exécution des ABP. Même si les PSF/PST renoncent au projet, l'examen des candidatures se poursuivra sur un mode glissant après l'AC initial afin que le montant total du financement des PSF/PST soit engagé.	Gestionnaire du programme MicroLead Directeur et Directeur adjoint de FIPA	Développeur de projet	Lors de la phase de conception du programme	Mars 2011	Pas de changement de statut







## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead



### I. Informations sur le poste

Fonction : gestionnaire de programme (Fonds pour le développement des leaders du marché de la finance axée sur l'épargne, « MicroLead »)  
Numéro du poste : 00035745  
Unité organisationnelle : siège UNCDF  
Superviseur/Grade : Directeur de la Finance inclusive UNCDF  
Grade du superviseur : ICS-13  
Statut du poste : sans rotation  
Source de financement : projet financé pour le développement

Grade actuel : P-4 (ICSC-11)  
Grade proposé : P-5 (ICSC-12)  
Grade approuvé :  
Poste classé par :  
Classement approuvé par :

### II. Contexte organisationnel

L'UNCDF est l'agence d'investissement des Nations-Unies pour les pays les moins avancés du monde. Elle crée de nouvelles opportunités pour les pauvres et leurs communautés en améliorant l'accès au microfinancement et aux investissements. L'UNCDF se concentre sur l'Afrique et les pays les plus pauvres d'Asie, avec un engagement particulier en faveur des pays en sortie de conflit ou de crise. Elle fournit des capitaux d'amorçage – subventions et prêts – ainsi qu'une assistance technique pour aider les institutions de microfinancement à atteindre davantage de ménages pauvres et de petites entreprises, et les autorités locales à financer les investissements - systèmes de distribution d'eau, routes de desserte, systèmes d'irrigation - qui peuvent améliorer la vie des pauvres.

L'UNCDF œuvre à élargir les possibilités offertes à chacun : il a la conviction que les personnes et les communautés pauvres doivent prendre les décisions concernant leur propre développement. Ses programmes contribuent à l'autonomisation des femmes (plus de 50 % des clients des institutions de microfinance soutenues par l'UNCDF sont des femmes). Son expertise en matière de microfinance et de développement local offre de nouvelles réponses à l'insécurité alimentaire, au changement climatique et à d'autres difficultés. Tous les soutiens de l'UNCDF sont apportés par l'intermédiaire de systèmes nationaux, conformément aux principes de Paris. L'UNCDF est à l'œuvre dans des environnements difficiles - zones rurales lointaines, pays émergeant de conflits - et joue un rôle pionnier. Les programmes sont conçus comme catalyseurs de flux d'investissements plus importants en provenance du secteur privé, de partenaires de développement et des gouvernements nationaux, afin d'exercer une influence significative sur les objectifs du Millénaire pour le développement, notamment l'Objectif 1 : *l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim* et l'Objectif 3 : *promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, et l'Objectif 7 : *assurer un environnement durable*.

Créée par l'Assemblée Générale en 1966 et basée à New York, l'UNCDF est une organisation autonome

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

des NU affiliée au PNUD.

Malgré la croissance rapide du secteur de microfinance au cours de la dernière décennie, on estime que deux à trois milliards de personnes n'ont toujours pas durablement accès à une large gamme de produits et services financiers. La situation est particulièrement grave dans les PMA, où plus de 90 % de la population se voit refuser l'accès à des services financiers par le système financier officiel. L'UNCDF axe sa stratégie sur l'inclusion financière, qui est l'accès universel, à un coût raisonnable, à une large gamme de services financiers fournis par diverses institutions solides et durables. La fourchette des services financiers comprend l'épargne, le crédit à court et à long terme, le crédit-bail et l'affacturage, les hypothèques, l'assurance, les retraites, les paiements, les transferts en devises locales et les paiements internationaux.

En reconnaissant (i) l'importance des « leaders du marché » pour guider le développement sectoriel et (ii) la demande de produits d'épargne pratiques et sans risques pour des populations à faibles revenus, l'UNCDF a lancé en 2008, avec le soutien (19,97 millions de dollars US) de la Fondation Bill & Melinda Gates, le fonds PMA pour le développement des leaders du marché de la finance axée sur l'épargne (voir le document de programme [http://www.unCDF.org/francais/microfinance/uploads/project/MicroLead\\_00060661\\_Prodoc\\_French.pdf](http://www.unCDF.org/francais/microfinance/uploads/project/MicroLead_00060661_Prodoc_French.pdf)).

En s'appuyant sur des modèles d'affaires éprouvés, les leaders du marché peuvent rapidement étendre leurs propres opérations et proposer des produits et services divers tout en accélérant le rythme du développement sectoriel. Le Fonds propose des prêts et des subventions à des prestataires de services financiers (PSF) de pointe pour faciliter leur entrée dans les PMA, y compris en contextes de post-conflit, là où l'accès à des financements est des plus limités. Le Fonds a apporté son appui à certains des principaux PSF du Sud pour qu'ils étendent leurs activités par de nouveaux investissements ou en fournissant une assistance technique aux PSF existants, en se concentrant sur les modèles basés sur l'épargne.

Grâce aux progrès déjà enregistrés par le Fonds, l'UNCDF démarre un élargissement du programme en 2011 avec le soutien (23,5 millions de dollars) de la Fondation MasterCard. L'élargissement du programme va se poursuivre avec un centrage sur l'épargne comme moteur et concernera les PMA, comme les non PMA. Le gestionnaire de programme administrera l'ensemble du programme (actuellement 51,5 millions de dollars), appelé MicroLead, qui comprend le programme existant de coopération sud-sud centré sur les PMA en complément du programme soutenu par la Fondation MasterCard, ainsi que tout nouveau financement obtenu pour MicroLead, y compris le financement attendu de l'évaluation d'impact clients de MicroLead. Le gestionnaire de programme sera responsable du lancement et de la gestion de l'expansion de MicroLead, en élargissant son centrage pour passer des PMA seuls à une prise en charge plus large de l'inclusion financière au plan mondial. Il administrera aussi les engagements en cours découlant du programme centré sur les PMA. Le gestionnaire de programme fera rapport au directeur de la finance inclusive de l'UNCDF et aura la charge de la supervision programmatique du personnel associé à l'Unité de gestion du programme MicroLead.

### III. Fonctions/principaux résultats attendus

Le principal résultat attendu est la mise en œuvre réussie et la réalisation des cibles du programme de MicroLead axé sur l'épargne, y compris le reporting et la coordination avec toutes les parties prenantes, l'équipe interne de la FIPA et les investisseurs du programme. Le gestionnaire de programme s'attachera à la réalisation des principaux résultats suivants du programme :

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

1. Des PSF durables (Greenfield/AT) assurant un accès à des services et produits financiers et non financiers à un prix abordable, orientés demande, fournis de manière responsable et centrés sur l'épargne à l'intention de personnes à faibles revenus dans les régions mal desservies ;
2. Des informations collectées et diffusées parmi les PSF, PST, décideurs, donateurs et autres parties prenantes relatives à la mobilisation de l'épargne, aux opérations de Greenfield et à la fourniture d'assistance technique et ;
3. Un programme administré et évalué avec efficacité, avec des compétences et des experts de haut niveau, atteignant ou dépassant tous ses objectifs.

### Principales fonctions :

#### Assurance qualité programmatique et gestion du portefeuille (50 %)

- gérer la réalisation des buts et produits en temps voulu et dans les limites budgétaires.
- assurer la supervision technique du/des spécialiste(s) du programme recruté(s) pour aider à la mise en œuvre du celui-ci.
- préparer les plans et budgets annuels.
- gérer les processus d'AC et la sélection des bénéficiaires de subventions, y compris la gestion des consultants recrutés pour examiner les candidatures, effectuer des missions de contrôle diligent et veiller à ce que les candidats satisfassent aux critères minimaux d'éligibilité.
- préparer des recommandations au Comité d'investissement (CI) de la FIPA pour l'attribution des subventions et/ou des prêts aux candidats des AC retenus.
- assumer la responsabilité des présentations au CI de la FIPA pour résumer les candidatures, les notations et recommander des conditions de financement. Communiquer les résultats aux candidats.
- préparer, négocier et finaliser les accords basés sur la performance (ABP) avec les candidats retenus.
- gérer le processus d'obtention de l'agrément gouvernemental du (i) document de programme et (ii) des attributions individuelles aux PSF/PST. Apporter son soutien au réseau de conseillers techniques régionaux et nationaux de la FIPA pour appuyer les efforts d'obtention des agréments gouvernementaux et informer les CI locaux de la programmation de MicroLead.
- préparer des rapports annuels (RA) sur l'avancement trimestriel, semestriel et annuel, conformément aux demandes des investisseurs et/ou de l'UNCDF. Veiller à ce que les rapports financiers et de performance soient diffusés à temps aux partenaires de développement, conformément aux stipulations de l'accord de partage des coûts.
- soutenir les conseillers/Administrateurs techniques régionaux pour garantir que les PSF/PST soient présentés sans heurts aux principaux acteurs locaux, sans problèmes ni contraintes de démarrage.
- assurer, suivre et analyser le reporting trimestriel sur l'épargne.
- rendre compte des résultats du projet, les prestations et autres domaines de responsabilité à la FIPA, pour contribuer au suivi et au reporting périodique de l'UNCDF.
- suivre le progrès des PSF/PST vers la réalisation des conditions de décaissement, les résultats, et les objectifs. Apporter autant que nécessaire un soutien aux PSF/PST. Gérer le processus de suspension/résiliation/prolongation des ABP et/ou des accords de prêts, autant que nécessaire.
- utiliser Atlas efficacement et avec efficacité, conformément au cycle du projet, avec autorité d'approbation d'Atlas de niveau 2 et conformément au Cadre de contrôle interne de l'UNCDF.

#### Gestion des connaissances (25 %)

- gérer la production et la diffusion des connaissances du programme MicroLead, y compris les

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

études de cas, les instructions, les documents de recherche, les évaluations d'impacts clients, et les évaluations de mi-parcours et finales. Rédiger les mandats, gérer les consultants.

- gérer le processus de convocation des parties prenantes nationales et régionales pour le partage des enseignements.
- contribuer aux réseaux de partage régional et mondial des connaissances sur le microfinancement et des initiatives de financement inclusif, soit par participation directe, soit par l'intermédiaire de Teamworks, en signalant les discussions importantes à la communauté mondiale des opérateurs de la FIPA.
- collaborer avec les partenaires clés et les acteurs de microfinance pour la recherche et le développement sur des stratégies et approches innovantes de pointe affinant la distribution des produits et services de microfinance afin de mieux réaliser les objectifs du programme.
- participer et contribuer aux sous pratiques en microfinance relatives aux petites/moyennes entreprises pour la gestion des connaissances et l'apprentissage transnational.
- veiller à ce que la documentation essentielle soit disponible sur l'Intranet de UNCDF pour faciliter l'accès du personnel aux informations du programme.
- développer et fournir des plans annuels de formation pour le Spécialiste de la KM de la FIPA et participer aux formations approuvées, diffuser les conclusions des évaluations et les appréciations des formations au sein de la plus large communauté de praticiens par l'intermédiaire de Teamworks.
- se familiariser avec la stratégie de KM de l'UNCDF et des autres ressources pertinentes (stratégie de KM, stratégie de RH, politique de gestion des documents de l'UNCDF).
- développer une présence en ligne en créant et actualisant une page biographique sur Teamworks.

### **Soutien d'entreprise (10 %)**

- contribuer aux analyses de résultats et apports de fond annuels et cumulatifs de l'UNCDF au programme de travail de l'Unité ainsi qu'aux plans d'affaires de l'UNCDF et de la FIPA.
- soutenir le développement du programme et des stratégies commerciales de l'UNCDF ainsi que des évaluations annuelles, contribuer aux téléconférences trimestrielles mondiales.
- apporter ses conseils à la direction générale de l'UNCDF à propos des problèmes techniques et des possibilités de développements commerciaux, y compris des contributions aux présentations et rapports d'entreprise, partager des points de vue sur Teamworks pour étendre la portée des actions et encourager l'innovation.

### **Mobilisation des ressources (10 %)**

- développer des stratégies pour mobiliser des ressources additionnelles en fonction des besoins du programme et des nouvelles opportunités.
- appuyer les efforts de l'UNCDF de collecte de ressources additionnelles pour MicroLead et/ou d'autres programmes.

### **Représentation (5 %)**

- représenter UNCDF à des réunions et conférences internationales.
- se mettre en réseau avec des investisseurs et opérateurs et veiller à ce que les réunions mondiales constituent des opportunités efficaces pour développer des partenariats de la connaissance.

## **IV. Impact des résultats**

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

- les populations à bas revenus dont l'accès aux banques est inexistant ou insuffisant bénéficient de services financiers dispensés de manière responsable.
- renforcement des partenariats de fond avec les principaux prestataires de services financiers et techniques pour étendre au plan mondial leurs méthodologies axées sur l'épargne.
- soutien aux conseillers/administrateurs techniques régionaux et nationaux de l'UNCDF-FIPA pour faciliter la mise en œuvre du programme et favoriser la constitution de secteurs financiers plus inclusifs.
- les produits et résultats prévus du programme sont pleinement atteints en temps voulu, conformément aux attentes des acteurs du secteur privé, en garantissant la qualité optimale des produits, grâce à une activité interne solide et efficiente, ainsi qu'à des processus d'assurance qualité, de suivi, d'évaluation et de reporting.
- renforcement des profils de l'UNCDF et de ses partenaires de développement comme leaders de l'inclusion financière.
- renforcement des partenariats de fond avec les principales fondations du secteur privé et les partenaires de développement.

### V. Compétences

#### Compétences fonctionnelles

Faire progresser et plaider pour un ordre du jour orienté vers l'action

#### Influer sur le calendrier de la politique publique

- développer un consensus avec les partenaires au sujet de l'ordre du jour stratégique de l'UNCDF pour des initiatives conjointes
- poursuivre les dialogues avec les homologues nationaux et autres parties prenantes pour renforcer les actions de plaidoyer, en intégrant les perspectives nationales, régionales et mondiales

Développement et gestion de programme axés sur les résultats

#### Obtenir des résultats grâce à la conception du programme et à des stratégies innovantes de mobilisation des ressources

- mettre en lumière les stratégies et besoins nationaux en faisant appel à une approche fondée sur les faits
- utiliser toute une gamme de ressources au sein de l'UNCDF pour atteindre les résultats, tels que des équipes transfonctionnelles, des détachements et des missions de développement, ainsi que des approches de financement collaboratif
- veiller à la mise en œuvre complète du programme national et aux ressources financières requises pour obtenir des résultats

Construction de partenariats stratégiques

#### Construction d'alliances stratégiques

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

- utiliser efficacement les ressources de l'UNCDF et ses avantages concurrentiels pour renforcer les partenariats
- créer des réseaux et encourager les initiatives avec les organisations partenaires

### Innover et commercialiser de nouvelles approches

#### **Encourager l'innovation des autres**

- créer un environnement encourageant l'innovation et les idées novatrices
- conceptualiser des approches plus efficaces pour le développement et la mise en œuvre du programme, ainsi que pour la mobilisation et l'utilisation des ressources

### Encourager l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances

#### **Participer au développement de politiques et approches innovantes en favorisant leur application dans toute l'organisation**

- promouvoir l'UNCDF comme organisation partageant les connaissances et l'expertise

### Connaissance de la fonction/expertise technique

#### **Expertise dans sa propre discipline (y compris l'inclusion financière)**

- détenir une expertise sur les concepts avancés en matière d'inclusion financière, une large compétence dans les disciplines voisines ainsi qu'une connaissance approfondie des politiques et procédures des organisations pertinentes
- mettre en application de vastes connaissances des meilleures pratiques de gestion, définir les objectifs et le flux de travail, ainsi que les relations hiérarchiques entre fonctions, de manière à obtenir une efficacité maximale de l'unité/de la succursale
- se tenir au fait des nouveaux développements en matière d'inclusion financière et de connaissances fonctionnelles en recherchant son développement personnel
- faire preuve d'une connaissance globale des technologies de l'information qu'il applique dans ses missions professionnelles
- faire preuve d'expertise sur les lignes directrices et les outils de gestion de projets en parvenant à les utiliser régulièrement dans ses missions de travail

### Leadership mondial et plaidoyer pour les objectifs de l'UNCDF

#### **Influencer les initiatives mondiales et nationales**

- plaider pour une priorité accrue accordée aux questions de développement humain au plan international et dans le cadre des planifications nationales
- plaider pour l'augmentation des ressources aux niveaux international et national

### Orientation clients

#### **Satisfaire les besoins à long terme du client**

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

- anticiper les contraintes dans la prestation de services et mettre en lumière les solutions ou les alternatives
- mettre en lumière, développer et discuter de manière proactive des solutions pour les clients internes et externes ; convaincre la direction de lancer de nouveaux projets ou services
- conseiller et développer de nouvelles solutions stratégiques et pratiques avec les clients pour ajouter de la valeur aux programmes et activités du PNUD

### Compétences de base

- plaider la cause de l'éthique et de l'intégrité, en créant des précédents organisationnels
- mobiliser des soutiens et développer une sensibilité politique
- développer la compétence du personnel, en mettant en place un environnement créatif et innovant
- bâtir et promouvoir des équipes efficaces
- créer et promouvoir un environnement favorable pour une communication ouverte
- créer une organisation émotionnellement intelligente
- tirer parti des conflits comme leviers en faveur des intérêts du PNUD et définir des normes
- diffuser les connaissances dans toute l'organisation. et développer une culture du partage des connaissances et de l'apprentissage
- promouvoir un processus de prise de décisions équitable et transparent, ainsi que des prises de risques calculées

### VI. Qualifications requises

Formation :	Diplôme universitaire supérieur en économie, finance, administration d'entreprises ou administration publique et domaines voisins.
Expérience :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• au minimum 10 années d'expérience en microfinancement, finance inclusive ou domaines voisins de finance, développement, recherche, plaidoyer et élaboration de politiques.</li> <li>• connaissances techniques approfondies et expérience des bonnes pratiques de (micro)finance pour le développement de l'industrie et des marchés de finance inclusive, ainsi que des produits pour marchés émergents, en particulier à travers des partenariats du secteur privé.</li> <li>• fortes capacités de création de réseaux et capacités de s'associer avec une large gamme d'acteurs (y compris des décideurs politiques, responsables de la réglementation, PSF et donateurs) afin d'intensifier les relations et de faciliter l'établissement de liens.</li> <li>• expérience de la mobilisation des ressources et historique de réussite en reporting, gestion de subventions de donateurs et utilisation des mécanismes de reporting.</li> <li>• grande expérience de la gestion de programmes, en particulier pour le suivi, l'évaluation et l'intégration des</li> </ul>

## Annexe Q1 TDR du gestionnaire de programme MicroLead

	<p>enseignements tirés de projets et programmes de microfinancement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• expériences de missions similaires dans des pays en développement, y compris des PMA.</li> <li>• expérience souhaitable de la gestion de programmes, ainsi que des règles et procédures de la gestion financière.</li> <li>• excellentes capacités de présentation.</li> </ul>
Langues:	Anglais écrit et parlé solide. Bonne maîtrise souhaitée du français ou de l'espagnol
<b>VII. Signatures-Certification de description de poste</b>	
Titulaire (le cas échéant)	
Nom    Signature    Date	
Superviseur:	
Henri Dommel, directeur de la FIPA, UNCDF	
Nom / Titre    Signature    Date	
Chef de Division/Section	
_____, conseiller des opérations, UNCDF	
Nom / Titre    Signature    Date	

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead



### I. Informations sur le poste

Fonction : Spécialiste de programme (Fund for Savings-Led Market Leaders, « MicroLead »)  
Numéro du poste : nouveau  
Unité organisationnelle : UNCDF Johannesburg  
Superviseur / Grade : Conseiller technique régional Senior finance inclusive (Johannesburg)  
Grade du superviseur : P-5  
Statut du poste : sans rotation  
Source de financement : projet financé par le développement

Grade actuel : sans objet  
Grade proposé : P-4 (ICS-11)  
Grade approuvé :  
Poste classé par :  
Classement approuvé par :

### II. Contexte organisationnel

L'UNCDF est l'agence d'investissement des Nations-Unies pour les pays les moins avancés du monde. Elle crée de nouvelles opportunités pour les pauvres et leurs communautés en améliorant l'accès au microfinancement et aux investissements. L'UNCDF se concentre sur l'Afrique et les pays les plus pauvres d'Asie, avec un engagement particulier en faveur des pays en sortie de conflit ou de crise. Elle fournit des capitaux d'amorçage – subventions et prêts – ainsi que de l'assistance technique pour aider les institutions de microfinancement à contacter davantage de ménages pauvres et de petites entreprises, et les autorités locales financent les investissements - systèmes de distribution d'eau, routes de desserte, systèmes d'irrigation - qui peuvent améliorer la vie des pauvres.

UNCDF œuvre à étendre les possibilités de choix des personnes. Elle a la conviction que les personnes et les communautés pauvres doivent prendre les décisions concernant leur propre développement. Ses programmes aident à autonomiser les femmes – plus de 50 % des clients des institutions de microfinancement soutenues par l'UNCDF sont des femmes - et son expertise en matière de microfinancement et de développement local apporte des réponses nouvelles à l'insécurité alimentaire, au changement climatique et à d'autres difficultés. L'assistance de l'UNCDF est apportée par l'intermédiaire de systèmes nationaux, conformément aux principes de Paris. UNCDF est à l'œuvre dans des environnements difficiles - zones rurales lointaines, pays émergent de conflits - et joue un rôle pionnier. Les programmes sont conçus comme catalyseurs de flux d'investissements plus importants en provenance du secteur privé, de partenaires de développement et des gouvernements nationaux, afin d'exercer une influence significative sur les objectifs du Millénaire pour le développement, notamment l'Objectif 1 : *éliminer la pauvreté extrême et la famine*, l'Objectif 3 : *promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, et l'Objectif 7 : *assurer un environnement durable*.

Créée par l'Assemblée Générale en 1966 avec son siège à New York, l'UNCDF est une organisation des Nations-Unies autonome affiliée au PNUD.

Malgré la croissance rapide du secteur du microfinancement au cours de la dernière décennie, on estime

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

que deux à trois milliards de personnes n'ont toujours pas durablement accès à une large gamme de produits et services financiers. La situation est particulièrement grave dans les PMA, où plus de 90 % de la population se voit refuser l'accès à des services financiers par le système financier officiel. L'UNCDF axe sa stratégie sur l'inclusion financière, qui est l'accès universel, à un coût raisonnable, à une large gamme de services financiers fournis par diverses institutions solides et durables. La fourchette des services financiers comprend l'épargne, le crédit à court et à long terme, le crédit-bail et l'affacturage, les hypothèques, l'assurance, les retraites, les paiements, les transferts en devises locales et les paiements internationaux.

En reconnaissant (i) l'importance des « leaders du marché » pour guider le développement sectoriel et (ii) la demande de produits d'épargne pratiques et sans risques pour des populations à faibles revenus, l'UNCDF a lancé en 2008, avec le soutien (19,97 millions de dollars US) de la Fondation Bill & Melinda Gates, le fonds PMA pour le développement des leaders du marché de la finance axée sur l'épargne (voir le document de programme :

[http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/MicroLead\\_00060661\\_Prodoc\\_French.pdf](http://www.uncdf.org/francais/microfinance/uploads/project/MicroLead_00060661_Prodoc_French.pdf)).

En s'appuyant sur des modèles d'affaires éprouvés, les leaders du marché peuvent rapidement étendre leurs propres opérations et proposer des produits et services divers tout en accélérant le rythme du développement sectoriel. Le Fonds propose des prêts et des subventions à des prestataires de services financiers (PSF) de pointe pour faciliter leur entrée dans les PMA, y compris en contextes de post-conflit, là où l'accès à des financements est des plus limités. Le Fonds a apporté son appui à certains des principaux PSF du Sud pour qu'ils étendent leurs activités par de nouveaux investissements ou en fournissant une assistance technique aux PSF existants, en se concentrant sur les modèles basés sur l'épargne.

Grâce aux progrès déjà enregistrés par le Fonds, UNCDF démarre une expansion du programme en 2011 avec le soutien de la Fondation MasterCard. L'expansion du programme va se poursuivre avec un centrage sur l'épargne comme moteur et concernera les PMA comme les non-PMA. Établi à Johannesburg, le/la spécialiste du programme fera rapport au conseiller technique régional senior I finance inclusive, Bureau régional d'Afrique du Sud et de l'Est, UNCDF. En outre, le spécialiste du programme fera rapport dans une structure matricielle au gestionnaire du programme (établi à New York) sur les questions de programmation technique relatives à la gestion de l'ensemble du programme, appelé MicroLead, qui comprend à la fois le programme existant de coopération sud-sud centré sur les PMA en plus du programme soutenu par la Fondation MasterCard, ainsi que tout financement à venir obtenu par MicroLead, y compris le financement attendu de l'évaluation de l'impact client de MicroLead. Les évaluations des performances du spécialiste du programme seront exécutées conjointement par le premier conseiller technique régional senior finance inclusive, bureau régional, et le gestionnaire du programme MicroLead. Le spécialiste du programme soutiendra le lancement et l'élargissement de MicroLead, en aidant à le convertir d'un centrage sur les seuls PMA à un plus large champ d'action sur les finances inclusives mondiales. Il soutiendra aussi la gestion, le suivi et l'évaluation des engagements en cours dans le cadre du programme centré sur les PMA.

### III. Fonctions / Principaux résultats attendus

Le principal résultat attendu est la mise en œuvre réussie et la réalisation des objectifs du programme de MicroLead axé sur l'épargne, y compris le reporting et la coordination avec toutes les parties prenantes, l'équipe interne de la FIPA et les investisseurs du programme. Le/la spécialiste du programme soutiendra le gestionnaire du programme pour la réalisation des principaux résultats suivants du programme :

1. des PSF durables (Greenfield/AT) assurant un accès à des services et produits financiers et non

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

- financiers à prix abordable, orientés demande, fournis de manière responsable et axés sur l'épargne à l'intention de personnes à faibles revenus dans les régions mal desservies,
2. des informations collectées et diffusées parmi les PSF, PST, décideurs, donateurs et autres parties prenantes relatives à la mobilisation de l'épargne, aux opérations de Greenfield et à la fourniture d'assistance technique et,
  3. un programme administré et évalué avec efficacité, avec des compétences et des experts de haut niveau, atteignant ou dépassant tous ses objectifs.

### Principales fonctions :

#### Assurance qualité programmatique et gestion du portefeuille (65 %)

- soutien du gestionnaire du programme pour la gestion de la réalisation des buts et produits du programme en temps voulu et conformément au budget.
- aide à la préparation des plans et budgets annuels.
- soutien de la gestion des processus d'Appel aux candidatures (AC) et de sélection des bénéficiaires de subventions, y compris la gestion des consultants recrutés pour évaluer les candidatures, effectuer des missions de vérification préalable des références et garantir que les candidats répondent aux critères minimaux d'éligibilité.
- soutien à la préparation de recommandations au Comité d'investissement (CI) de la FIPA pour l'attribution des subventions et/ou des prêts aux candidats de l'AC retenus.
- soutien au conseiller du programme pour les présentations de synthèses de candidatures au CI de la FIPA, leur notation et des recommandations sur les conditions de financement. Communication des résultats aux candidats.
- soutien à la préparation, à la négociation et à la finalisation des accords basés sur la performance (ABP) passés avec les candidats de l'AC retenus.
- soutien au processus d'obtention de l'aval gouvernemental du (i) document de programme et (ii) des attributions individuelles aux PSF/PST. Soutien au réseau de conseillers techniques régionaux et nationaux de la FIPA pour participer aux efforts d'obtention des avals gouvernementaux et informer les CI locaux de la programmation de MicroLead.
- soutien à la préparation des rapports trimestriels, semestriels et annuels sur l'avancement (RAA), conformément aux demandes des investisseurs et/ou de l'UNCDF. Veiller à ce que les rapports financiers et de performance soient diffusés à temps aux partenaires de développement, conformément aux stipulations de l'accord de partage des coûts.
- veiller à ce que les profils des fournisseurs soient saisis dans ATLAS pour les PSF/PST sélectionnés, et que les paiements soient effectués en temps voulu.
- soutien des conseillers/directeurs techniques régionaux pour garantir que les PSF/PST soient présentés sans heurts aux principaux acteurs locaux, sans problèmes ni contraintes de démarrage.
- assurance, suivi et analyse du reporting trimestriel sur le portefeuille.
- reddition des réalisations du projet, des prestations et autres domaines de responsabilité à la FIPA, pour contribuer au suivi et reporting périodique à l'UNCDF sur la performance.
- suivi du progrès des PSF/PST vers la réalisation des conditions de décaissement, les résultats et les objectifs. Apporter autant que nécessaire un soutien technique aux PSF/PST. Recommander les actions à lancer si les objectifs des PSF/PST ne sont pas atteints, y compris les suspensions/résiliations/prolongations des ABP et/ou des accords de prêts autant que nécessaire. Développer des outils de suivi pour en garantir la cohérence.
- utilisation efficace et efficiente d'Atlas, conformément au cycle du projet, avec autorité d'approbation d'Atlas de niveau 2 et conformément au Cadre de contrôle interne de l'UNCDF.

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

### Gestion des connaissances – KM (30 %)

- gérer la production et la diffusion des connaissances du programme MicroLead, y compris les études de cas, les instructions, les documents de recherche, les évaluations d'impacts clients, et les évaluations de mi-parcours et finale. Rédiger les TdR et gérer les consultants.
- gérer le processus de convocation des parties prenantes nationales et régionales pour le partage des enseignements qui auront été tirés.
- contribuer aux réseaux de partage régional et mondial des connaissances sur le microfinancement et aux initiatives de financement inclusif, soit par participation directe soit par l'intermédiaire de Teamworks, en signalant les discussions importantes à la communauté mondiale des opérateurs de la FIPA.
- collaborer avec les partenaires clés et les acteurs du microfinancement pour la recherche et le développement sur des stratégies et approches innovantes de pointe affinant la distribution des produits et services de microfinancement afin de mieux réaliser les objectifs du programme.
- participer et contribuer aux pratiques subsidiaires de l'UNCDF en microfinancement et relatives aux petites/moyennes entreprises pour la gestion des connaissances et l'apprentissage transnational.
- veiller à ce que la documentation essentielle soit disponible sur l'Intranet de l'UNCDF pour faciliter l'accès de son personnel aux informations du programme.
- développer et fournir des plans annuels de formation pour le spécialiste KM de la FIPA et participer aux formations approuvées, diffuser les conclusions et les appréciations des formations au sein de la plus large communauté d'opérateurs par l'intermédiaire de Teamworks.
- se familiariser avec la stratégie de LM de l'UNCDF et des autres ressources pertinentes (stratégie de KM, stratégie de RH, politique de gestion des documents de l'UNCDF).
- développer une présence en ligne en créant et actualisant une page biographique sur Teamworks.

### Soutien d'entreprise et mobilisation des ressources (5 %)

- contribuer aux analyses de résultats et apports de fonds annuels et cumulatifs de l'UNCDF au programme de travail de l'Unité, ainsi qu'aux plans d'affaires de l'UNCDF et de la FIPA.
- soutenir le développement du programme et des stratégies commerciales de l'UNCDF, ainsi que des évaluations annuelles, contribuer aux téléconférences trimestrielles mondiales.
- apporter ses conseils à la direction générale de l'UNCDF à propos des problèmes techniques et des possibilités de développements commerciaux, y compris des contributions aux présentations et rapports d'entreprise, diffuser des points de vue sur Teamworks pour étendre la portée des actions et encourager l'innovation.
- appuyer les efforts de l'UNCDF de collecte de ressources additionnelles pour MicroLead et/ou d'autres programmations.

### IV. Impact des résultats

- Les populations à bas revenus dont l'accès aux banques est inexistant ou insuffisant bénéficient de services financiers, notamment en matière d'épargne, dispensés de manière responsable.
- renforcement des partenariats de fond avec les principaux prestataires de services financiers et techniques pour étendre au plan mondial leurs méthodologies axées sur l'épargne.
- soutien aux conseillers techniques régionaux/ conseillers techniques régionaux Senior et nationaux de l'UNCDF-FIPA pour aider à la mise en œuvre du programme et de secteurs financiers plus inclusifs.

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

- les produits et résultats prévus du programme sont pleinement atteints en temps voulu, conformément aux attentes des acteurs du secteur privé, en garantissant la qualité optimale des produits, grâce à une activité interne solide et efficiente, ainsi qu'à des processus d'assurance qualité, de suivi-évaluation et de reporting.
- renforcement des profils de l'UNCDF et de ses partenaires de développement comme leaders de l'inclusion financière.

### V. Compétences

#### Compétences fonctionnelles :

##### Faire progresser et plaider pour un ordre du jour orienté vers la politique

#### Analyse et création de messages et de stratégies

- contribuer à la formulation de stratégies de plaidoyer en identifiant les auditoires et moyens de communication, en hiérarchisant les priorités.
- effectuer l'analyse des situations et scénarios politiques et contribuer à la formulation des réponses institutionnelles

##### Construction de partenariats stratégiques

#### Identification et établissement des partenariats

- établir des réseaux efficaces avec les partenaires en saisissant les opportunités d'alliances stratégiques pertinentes pour le mandat et l'ordre du jour stratégique du PNUD
- sensibiliser les partenaires des Nations-Unies, les donateurs et autres organisations internationales à l'ordre du jour stratégique de l'UNCDF, en identifiant les domaines appropriés pour des efforts conjoints
- développer des liens positifs avec la société civile pour développer/renforcer le mandat de l'UNCDF.
- identifier les besoins et interventions requis pour renforcer les capacités des autres parties, des clients et des partenaires potentiels
- faire preuve d'initiative, définir des réalisations d'enjeux difficiles et accepter volontiers de nouvelles missions de travail

##### Encourager l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances

#### Développement d'outils et de mécanismes

- plaider pour les idées innovantes en documentant les réussites et en les intégrant à la définition d'approches nouvelles
- identifier les nouvelles approches et stratégies qui favorisent l'utilisation d'outils et de mécanismes
- développer et/ou participer au développement d'outils et mécanismes, y compris par l'identification de nouvelles approches qui favorisent l'apprentissage et le partage des connaissances des individus et des institutions en utilisant des méthodologies formelles et informelles

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

### Connaissance de la fonction et expertise technique

#### **Connaissance approfondie du sujet**

- maîtriser les aspects les plus avancés du principal domaine de spécialisation, ainsi que les concepts de base des disciplines associées
- jouer le rôle de consultant interne dans son domaine d'expertise et partager ses connaissances avec le personnel
- continuer de rechercher des méthodes et systèmes nouveaux pour effectuer les tâches de l'unité
- se tenir au fait des nouveaux développements dans sa discipline professionnelle et son domaine de travail en recherchant son propre développement professionnel
- faire preuve d'une connaissance globale des technologies de l'information qu'il applique dans ses missions professionnelles
- faire preuve d'une compréhension et d'une connaissance complètes des directives et des outils de gestion de projets, en les utilisant régulièrement dans ses missions de travail

### Création de visibilité pour l'UNCDF /Soutien de la capacité de plaider de l'UNCDF

#### **Développement de projets promotionnel et messages d'entreprise**

- identifier et développer des activités pour mettre en valeur la visibilité de l'UNCDF
- développer des activités promotionnelles fondées sur le suivi-évaluation des informations pour identifier les domaines appelant une visibilité accrue
- examiner les documents et le matériel à utiliser à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation pour garantir la cohérence et la validité des messages
- créer et nourrir les réseaux de partenaires pour promouvoir l'image de l'UNCDF
- effectuer des évaluations d'activités pour améliorer l'impact et l'efficacité

### Leadership mondial et plaidoyer pour les objectifs de l'UNCDF

#### **Analyse et création de messages et stratégies**

- effectuer l'analyse de situations politiques et scénarios et contribuer à la formulation de réponses institutionnelles
- tirer profit de la possibilité de mettre en avant et de diffuser la documentation pour le travail mondial de plaidoyer et l'utiliser au niveau national

### Innovation conceptuelle dans l'apport d'expertise technique

#### **Développement d'approches innovantes et créatives**

- utiliser comme levier les différentes expériences et expertises des membres de l'équipe pour aboutir à des produits meilleurs et plus innovants
- utiliser comme levier les connaissances et expériences institutionnelles multidisciplinaires d'autres pays et régions pour promouvoir l'ordre du jour de développement de l'UNCDF
- participer au dialogue sur l'innovation conceptuelle aux niveaux national et régional

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

### Orientation clients

#### **Contribuer à des résultats positifs pour le client**

- anticiper les besoins du client
- œuvrer à créer un environnement favorisant les relations entre le client et le prestataire de services
- faire preuve de compréhension pour le point de vue du client

#### **Compétences centrales**

- plaider la cause de l'éthique et de l'intégrité en créant des précédents organisationnels
- développer des soutiens et de la perspicacité politique
- développer la compétence du personnel en mettant en place un environnement créatif et innovant
- bâtir et promouvoir des équipes efficaces
- créer et promouvoir un environnement favorable pour une communication ouverte
- créer une organisation émotionnellement intelligente
- tirer parti des conflits pour servir les intérêts du PNUD et définir des normes
- diffuser les connaissances dans toute l'organisation et développer une culture du partage des connaissances et de l'apprentissage. **Promouvoir l'apprentissage et la gestion/le partage des connaissances relève de la responsabilité de chaque membre du personnel.**
- instaurer un processus de prise de décisions équitable et transparent et de prises de risques calculées

### **VI. Qualifications requises**

Éducation :	Maîtrise en économie, finance, administration des entreprises ou domaines associés
Expérience :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 années d'expérience pertinente aux niveaux national ou international. Riche expérience en microfinance, finances inclusives ou domaines associés de la finance, du développement, de la recherche.</li> <li>• connaissances techniques approfondies et expérience des bonnes pratiques de (micro)finance pour le développement de l'industrie et des marchés de finance inclusive, ainsi que des produits pour marchés émergents, en particulier à travers des partenariats du secteur privé.</li> <li>• fortes capacités de création de réseaux et capacités de s'associer avec une large gamme d'acteurs (y compris des décideurs politiques, responsables de la réglementation, PSF et donateurs) afin d'intensifier les relations et de faciliter l'établissement de liens.</li> </ul>

## Annexe Q2 TDR de spécialiste du programme MicroLead

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grande expérience de la gestion de programmes, en particulier pour le suivi-évaluation et l'intégration des enseignements tirés de projets et programmes de microfinance.</li> <li>• expériences de missions similaires dans des pays en développement, y compris des PMA et des pays africains.</li> <li>• excellentes capacités de présentation.</li> </ul>
Langues :	anglais et français courants impératifs.

<b>VII. Signatures- Certification de description de poste</b>		
Titulaire (le cas échéant)		
Nom	Signature	Date
Superviseur :		
_____, conseiller technique régional Senior Finance inclusive de UNCDF, bureau régional d'Afrique du Sud et de l'Est (Johannesburg)		
Nom / Titre	Signature	Date
Chef de Division/Section :		
_____, conseiller des opérations UNCDF		
Nom / Titre	Signature	Date

## Annexe R Reporting: Format Requis (Prestataire de Services Financiers seulement)

### Reporting Trimestriel:

Output Information		2011				2010
DE :		Indicateurs Trimestriels				Annuel
Code	Libelle de l'indicateur	T1	T2	T3	T4	Fin d'année
		31-Dec	30-Sep	30-Jun	31-Mar	31-Dec
<b>Portée</b>						
O1	Nombre d'emprunteurs actifs					
O2	Nombre d'épargnants volontaires					
O3	Encours de crédit					
O4	Epargne volontaire					
O5	Epargne totale					
O6	Pourcentage de femmes emprunteuses					
O7	Pourcentage de femmes déposantes volontaires					
<b>Niveau de pauvreté des clients</b>						
CPL1	Encours moyen par emprunteur					
CPL2	Encours moyen d'épargne par épargnant					
CPL3	Encours moyen par emprunteur/PNB per Capita					
CPL4	Encours moyen d'épargne par épargnant /PNB per capita					
<b>Qualité du Portefeuille</b>						
CP1	Ratio de Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours					
CP2	Ratio d'abandon de créances					
<b>Viabilité</b>						
S1	Taux d'autosuffisance opérationnelle (annualisé)					
<b>Efficience</b>						
E1	Ratio de coût opérationnel (annualisé)					
E2	Coût par client actif (annualisé)					
<b>Performance financière globale</b>						
OFP1	Rendement ajusté de l'actif (AROA)	Indicateur de la dernière année fiscale seulement				
OFP2	Autosuffisance financière (FSS)	Indicateur de la dernière année fiscale seulement				
<b>Objectifs</b>						
	<b>Indicateurs</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
T1	Nombre d'emprunteurs actifs					
T2	Nombre de déposants volontaires					
T3	Portefeuille à risque					
T4	Autosuffisance financière					
T5	Coût par client actif					

## ANNEXE S1 - TABLEAU D'EVALUATION

<b>QUESTION D'ÉVALUATION N° 1 : CONCEPTION ET PERTINENCE</b>		<b>Dans quelle mesure le programme est-il bien conçu et répond-il à la logique d'intervention de l'UNCDF et aux besoins du pays partenaire?</b>		
<b>Questions subsidiaires</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Sources d'informations:</b>
1.1	Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins du pays partenaire ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohérence entre les objectifs, la logique d'intervention et les principes du programme et ceux du document stratégique national pertinent du pays bénéficiaire</li> <li>▪ Degré d'intégration du programme au cadre national existant / absence d'indice d'existence d'une structure programmatique parallèle</li> <li>▪ Degré auquel le programme traite des manques non traités par d'autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement national, documents de politique, autres documents de stratégie</li> </ul>
1.2	Comment la conception du programme correspond-elle à la logique d'intervention en FI de l'UNCDF?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohérence entre la conception du programme et le programme FI standard de l'UNCDF</li> <li>▪ Degré auquel l'intervention de l'UNCDF apporte un complément pour le développement du secteur</li> <li>▪ Degré auquel la logique d'intervention s'appuie sur l'avantage concurrentiel de l'UNCDF (c.-à-d., les capitaux catalyseurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et lignes directrices de l'UNCDF</li> <li>▪ Membres du personnel de l'UNCDF et fonctionnaires gouvernementaux, et représentants d'autres agences des Nations Unies</li> <li>▪ Autres partenaires donateurs</li> </ul>
1.3	À quel point le programme est-il intégré au Programme de Plan d'action du Pays (PPAP) et au Plan cadre pour l'aide au développement (UNDAF) des Nations Unies ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'intégration explicite/implicite des projets relatifs au développement de l'UNCDF dans CCA/UNDAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et lignes directrices de l'UNCDF</li> <li>▪ Membre du personnel de l'UNCDF et fonctionnaires gouvernementaux, et représentants d'autres agences des Nations Unies</li> </ul>
1.4	Dans quelle mesure le programme est-il aligné avec les plans de développement du gouvernement pour le secteur financier ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de cohérence entre les interventions du programme. et les législations et stratégies nationales pour l'inclusion financière</li> <li>▪ La conception du programme a pris en compte le développement/la capacité d'absorption et le contexte du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secteur financier, lois et règlements</li> <li>▪ Surintendance des banques et/ou Banque centrale</li> <li>▪ Ministères des Finances et du Plan</li> <li>▪ Associations et institutions du secteur des FI</li> <li>▪ Donateurs</li> </ul>

<b>QUESTION D'ÉVALUATION N° 1 : CONCEPTION ET PERTINENCE</b>		<b>Dans quelle mesure le programme est-il bien conçu et répond-il à la logique d'intervention de l'UNCDF et aux besoins du pays partenaire?</b>		
<b>Questions subsidiaires</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Sources d'informations:</b>
1.5	Dans quelle mesure le programme est-il adopté (degré d'adhésion) par le gouvernement et/ou la Banque centrale et/ou la Surintendance des banques ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de l'implication du gouvernement et/ou de la Banque centrale et/ou de la Surintendance des banques dans la conception et la mise en œuvre du programme.</li> <li>▪ Niveau des RH et capacité institutionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Analyse de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PSU</li> <li>▪ Prestataire de services financiers (PSF) et Organisation de services sectorielle (OSS)</li> </ul>
1.6	Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins du secteur des finances (p. ex., comble des manques et surmonte des contraintes pesant sur la croissance dans le contexte national/de marché) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Micro niveau - PSF et besoins au niveau du client</li> <li>▪ Niveau méso – besoins infrastructurels du secteur des finances inclusives (p. ex., bureaux de crédit, associations sectorielles, etc.)</li> <li>▪ Niveau macro – niveau des réglementations nationales, de la politique et du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau des finances nationales, Lois et règlements.</li> <li>▪ Ministère des Finances (ou ministère responsable)</li> <li>▪ Surintendance des banques et/ou Banque centrale</li> <li>▪ Associations et institutions du secteur des FI</li> <li>▪ Donateurs</li> </ul>
1.7	Dans quelle mesure le programme est-il adopté (degré d'adhésion) par les PSF/OSS (p. ex., associations sectorielles, bureaux de crédit, fournisseurs d'informations, consultants, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de participation des PSF/OSS appropriés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Analyse de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESP</li> <li>▪ PSF/OSS</li> </ul>
1.8	À quel point le programme est-il intégré de manière interdisciplinaire compte tenu de ses objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que le programme traite des problèmes de participation des institutions et de promotion du genre.</li> <li>▪ Preuve que la conception du programme tient compte des sujets environnementaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires PSF pertinents et institutions gouvernementales</li> </ul>
1.9	Dans quelle mesure une stratégie de retrait progressif a-t-elle été intégrée à la conception du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'indicateurs dans le cadre logique initial.</li> <li>▪ Des PSF/ OSS ont été associés en amont à l'élaboration du programme de l'UNCDF, à sa mise en œuvre et à son évaluation.</li> <li>▪ Identification des organisations requises pour poursuivre l'effort de développement sectoriel après l'achèvement du programme (si nécessaire).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>

**QUESTION D'ÉVALUATION N° 2 :** Dans quelle mesure des approches guidées ont-elles ouvert la voie à des développements réglementaires/politiques/stratégiques ?

Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations
2.1	Les résultats du projet sont-ils connus des principales parties prenantes du secteur des FI du pays ? et <b>les influencent-ils</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinion des organisations de PSF/ OSS.</li> <li>▪ Citations dans de nouveaux standards et lignes directrices pour la direction des PSF de l'échantillon.</li> <li>▪ Questionner les principales parties prenantes ou les principaux décideurs dans le domaine des FI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Analyse de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gouvernement central</li> <li>▪ Principaux donateurs</li> </ul>
2.2	Le programme a-t-il conduit à des améliorations politiques dans le secteur des finances inclusives ? (le cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation/appréciation des décideurs nationaux et autres importantes parties prenantes.</li> <li>▪ Réformes sectorielles entreprises/achevées.</li> <li>▪ Nouvelles réglementations appropriées du secteur des FI mises en application.</li> <li>▪ Si des normes et procédures sectorielles appropriées sont appliquées - Existence de règlements nouveaux ajoutés aux systèmes réglementaires des services financiers pour les faibles revenus.</li> <li>▪ Qualité du changement réglementaire pour les faibles revenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PSU</li> <li>▪ OSS/PSF</li> <li>▪ Gouvernement national, documents politiques</li> <li>▪ Ministère des Finances, autres ministères et départements pertinents</li> <li>▪ Documents politiques/juridiques</li> <li>▪ Documents de recherches sur la réglementation des FI (p. ex., de Microfinance Gate Way, etc.)</li> </ul>
2.3	Dans quelle mesure des améliorations politiques ont-elles conduit à la croissance ou à la durabilité du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Règlements clairs et efficaces.</li> <li>▪ Mécanismes et règles d'application clairs et applicables.</li> <li>▪ Initiatives complémentaires, c'est-à-dire, des programmes appropriés pour le soutien économique des faibles revenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentants du gouvernement national (p. ex., Ministère du Développement économique, Ministère de l'Agriculture, etc.)</li> <li>▪ Documents politiques/juridiques, manuels, règlements</li> <li>▪ Représentants des donateurs et partenaires</li> <li>▪ Principales parties prenantes du secteur (p. ex., universitaires, investisseurs, etc.)</li> <li>▪ PSF/OSS</li> </ul>

**QUESTION D'ÉVALUATION N° 2 :** Dans quelle mesure des approches guidées ont-elles ouvert la voie à des développements réglementaires/politiques/stratégiques ?

Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations
2.4	Les programmes ont-ils amené les gouvernements à s'engager davantage en faveur de la réalisation des OMD ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies nationales/partenariats stratégiques.</li> <li>• Engagements publics pour les FI dans le cadre des stratégies pour les OMD.</li> <li>• Développement du secteur des FI lié à d'autres initiatives du gouvernement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et plans stratégiques du gouvernement</li> <li>▪ Fonctionnaires gouvernementaux</li> <li>▪ Représentants des donateurs</li> </ul>

<b>QUESTION D'ÉVALUATION N° 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b>		<b>Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à accroître les capacités institutionnelles des Prestataires de services financiers/Organisations de soutien au secteur /Agences gouvernementales (PSF/OSS/AG)?<sup>1</sup></b>		
<b>Questions subsidiaires</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Sources d'informations:</b>
3.1	Les investissements effectués répondent-ils aux priorités et besoins des PS/OSS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de correspondance entre le plan d'affaires (développement), le budget et les investissements réalisés (AT et capital).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examens de plans d'affaires</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de stratégie du programme</li> <li>▪ Documents de démarrage du programme</li> <li>▪ Documents de reporting du programme</li> <li>▪ PSF</li> <li>▪ OSS</li> </ul>
3.2	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à une augmentation de la capacité institutionnelle au niveau de la gouvernance des PSF/OSS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Composition du Conseil d'administration.</li> <li>▪ Manuels de gouvernance disponibles.</li> <li>▪ Formation pour le conseil d'administration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Manuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec le conseil d'administration et la direction</li> <li>▪ Manuels de gouvernance</li> </ul>
3.3	À quel point le programme FI a-t-il renforcé la gestion des ressources humaines des PSF/OSS/Agences gouvernementales (AG) ? <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigramme.</li> <li>▪ Répartition des rôles claire (ressources humaines, descriptions d'emplois bien rédigées).</li> <li>▪ Manuels de ressources humaines/procédures /outils disponibles et leurs qualités.</li> <li>▪ Processus de décisions et procédures établies et acceptées.</li> <li>▪ Régularité de réunions avec comptes-rendus.</li> <li>▪ Régularité et qualité des rapports écrits.</li> <li>▪ Évaluation du CGAP et/ou indicateurs de gestion de Camel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation du CGAP (version allégée de l'échantillon d'institutions de PSF/OSS).</li> <li>▪ Analyse des données collectées par le projet sur les PSF</li> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Analyse des registres de PSU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigrammes, manuels, procédures</li> <li>▪ Rapports au Conseil d'administration</li> <li>▪ Documents de planification stratégique</li> <li>▪ Rapports de la Direction sur l'avancement (mensuels, trimestriels, annuels)</li> <li>▪ Registres du PMU</li> </ul>

<sup>1</sup> Pour cette section, certaines questions et questions subsidiaires ne s'appliquent qu'aux PSF, et d'autres aux OSS et agences gouvernementales (AG) et sont indiquées comme telles. Tous les programmes ne comportent sans doute pas à des activités importantes des AG ou OSS.

<sup>2</sup> Les Organisations de soutien au secteur sont celles mises en lumière au niveau méso ou parmi les institutions financières et responsables de la réglementation financière nationale. Elles apportent une infrastructure inestimable pour la viabilité du fonctionnement solide du secteur financier, en général, et du secteur financier inclusif, en particulier. Des exemples d'OSS comprennent des bureaux de crédit, des associations du secteur de la micro-finance, des organisations de formation à la finance pour les consommateurs, des organisations de protection financière des consommateurs, des firmes fiscales ou juridiques spécialisées ou ayant une spécialisation en finances inclusives, des entreprises de technologies de l'information, des consultants, etc.

<b>QUESTION D'ÉVALUATION N° 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b>		<b>Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à accroître les capacités institutionnelles des Prestataires de services financiers/Organisations de soutien au secteur /Agences gouvernementales (PSF/OSS/AG)?<sup>1</sup></b>		
<b>Questions subsidiaires</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Sources d'informations:</b>
3.4	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au renforcement des capacités financières des PSF/OSS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adéquation du capital et du taux de liquidités.</li> <li>▪ Diversification des sources de financement.</li> <li>▪ Coût du capital.</li> <li>▪ Capacité de gestion financière (p. ex., effectifs des personnels de gestion financière dédiés, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation du CGAP (version allégée des institutions de l'échantillon de PSF)</li> <li>▪ Analyse de données collectées par le projet sur les PSF/OSS</li> <li>▪ Analyse de la solidité financière des OSS</li> <li>▪ Entretiens avec le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données financières (après audit/sans audit)</li> <li>▪ Données sur les PSF/OSS collectées par PSM</li> <li>▪ Données sur les PSF/OSS collectées par le gouvernement (si disponibles)</li> </ul>
3.5	Dans quelle mesure les PSF offrent-ils aux femmes des opportunités appropriées ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Femmes aux fonctions de direction, y compris aux conseils d'administration.</li> <li>▪ Pourcentage de femmes dans le personnel des PSF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Analyse de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil d'administration et direction des PSF/OSS</li> <li>▪ Indicateurs de PSF sur les clientes</li> </ul>
3.6	Dans quelle mesure les PSF/OSS sont-ils informés des règlements environnementaux en vigueur (le cas échéant), des risques environnementaux pour le portefeuille et/ou des impacts environnementaux importants dus aux activités de financement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'applicabilité des facteurs environnementaux.</li> <li>▪ Politiques en vigueur.</li> <li>▪ Indicateurs de S&amp;E de la performance utilisés par les OSS/PSF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registres des PSF/OSS</li> <li>▪ Entretiens avec le conseil d'administration et la direction</li> <li>▪ Registres des AG et entretiens</li> </ul>

<b>QUESTION D'ÉVALUATION N° 4 PRESTATIONS</b>		<b>Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'amélioration de l'accès aux services financiers appropriés pour les personnes à faibles revenus ? A-t-il mis en valeur le marché des services de FI ?</b>		
<b>Questions subsidiaires</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Sources d'informations:</b>
4.1	Dans quelle mesure les services répondent-ils aux besoins des clients à faibles revenus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accroissement en nombre des clients à faibles revenus (la demande de services)</li> <li>▪ Conception du produit appropriée pour les besoins des pauvres <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solde faible/limites du crédit</li> <li>• Termes et conditions induisant des cycles de revenu?</li> <li>• Tarification claire et transparente</li> <li>• Géographiquement accessible</li> </ul> </li> <li>▪ Services proposés par les OSS, utilité, qualité pour le soutien des PSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens</li> <li>• Analyse de documents/données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portées et rapports de performance trimestriels</li> <li>▪ Entretiens avec PSF/OSS,</li> <li>▪ Produit et données clients PSF/OSS(échantillon de l'offre de services des PSF/OSS)</li> <li>▪ données PSU</li> <li>▪ Entretiens clients</li> <li>▪ Données gouvernementales</li> </ul>

**QUESTION D'ÉVALUATION N° 4** Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'amélioration de l'accès aux services financiers appropriés pour les personnes à faibles revenus ? A-t-il mis en valeur le marché des services de FI ?

Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations:
4.2	Dans quelle mesure l'offre de produits et de services des PSF s'est-elle améliorée ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de nouveaux produits et services.</li> <li>• Amélioration des produits et services des PSF.</li> <li>• Accès amélioré pour les femmes/minorités aux produits et services des PSF (la conception répond-elle aux besoins ?)</li> <li>• Offre de services des OSS : utilité/qualité pour le soutien du secteur des Finances inclusives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens</li> <li>• Analyse de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données PSU</li> <li>▪ Rapports trimestriels sur la portée et la performance</li> <li>▪ Produit et données clients des PSF/OSS (échantillon de l'offre de services des PSF/OSS)</li> <li>▪ Entretiens avec PSF/OSS</li> </ul>
4.3	Dans quelle mesure les besoins financiers genrés sont-ils mieux satisfaits ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de femmes parmi les clients actifs.</li> <li>▪ Produits appropriés pour les femmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Documents PSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil d'administration et Direction</li> <li>▪ indicateurs sur les femmes</li> </ul>
4.4	De nouveaux segments de marché sont-ils desservis ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré auquel les marchés existants sont desservis (c.-à-d., taux de pénétration du marché).</li> <li>▪ Croissance de la portée / (augmentation du nombre de nouveaux marchés de pauvres (urbains et ruraux) en cours de développement.</li> <li>▪ Taille de l'ensemble du marché ciblé et mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs de pénétration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimations de pénétration du marché</li> <li>▪ Échantillon d'offres de service de PSF sur une base géographique (c.-à-d., zones spécifiques couvertes, nombre de clients par type de produit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens PSF/OSS</li> <li>▪ Données produits et clients PSF/OSS</li> <li>▪ Données PSU</li> <li>▪ Données gouvernementales</li> <li>▪ Données sectorielles (CGAP, MIX, etc.)</li> </ul>
4.5	La concurrence est-elle plus forte pour le marché des faibles revenus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de PSF sur les marchés des faibles revenus.</li> <li>▪ Diversité des produits concurrents.</li> <li>▪ Diversité des marchés desservis par plusieurs PSF (recouvrements de marchés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de PSF</li> <li>▪ Nombre de succursales de PSF par zones géographiques pertinentes</li> <li>▪ Nombre de produits offerts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données PSU</li> <li>▪ Échantillon de PSF</li> <li>▪ Gouvernement</li> </ul>
4.6	Des prestataires OSS sectoriels se créent-ils/sont-ils soutenus (p. ex., auditeurs de PSF, bureaux de crédit, associations de PSF, etc. – le cas échéant) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'OSS soutenues.</li> <li>▪ Mécanismes de soutien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de données.</li> <li>▪ Rapports du programme</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données PSU</li> <li>▪ Gouvernement</li> <li>▪ échantillon OSS</li> </ul>
4.7	Les OSS répondent-elles aux besoins des PSF ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des produits et services fournis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Évaluations de la qualité du produit/service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OSS</li> <li>▪ PSU</li> <li>▪ PSF</li> <li>▪ Régulateurs</li> </ul>

<b>QUESTION D'ÉVALUATION N° 5 : DURABILITÉ</b>		<b>Dans quelle mesure le programme pourra-t-il déboucher sur la durabilité du secteur des finances inclusives ?</b>		
<b>Questions subsidiaires</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Sources d'informations:</b>
<b>5.1</b>	<b>Dans quelle mesure les PSF/OSS sont-ils financièrement viables (c.-à-d., durables) PSF/OSS dans le plus long terme, indépendants de l'aide externe?</b>			
5.1.1	Y a-t-il des raisons de croire que les PSF/OSS conserveront une activité <b>financièrement viable</b> après la fin de l'intervention (ou témoigneront d'une tendance améliorée à la viabilité financière) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspectives et prévisions du marché.</li> <li>▪ Nombre de PSF fonctionnellement autonomes.</li> <li>▪ Nombre de PSF financièrement autonomes.</li> <li>▪ Accès des PSF à diverses sources de capitaux, y compris par la mobilisation de l'épargne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer les rapports de PSF/OSS (annuels et internes, trimestriels/mensuels)</li> <li>▪ Évaluer les plans d'affaires</li> <li>▪ Évaluer les rapports au régulateur bancaire (le cas échéant)</li> <li>▪ Évaluer les informations de référence sur MixMarket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données PSU</li> <li>▪ Données échantillon PSF/OSS</li> <li>▪ Gouvernement</li> <li>▪ Données MixMarket de base</li> </ul>
5.1.2	Dans quelle mesure le programme a-t-il amélioré la planification à long terme, la gestion et les processus de gouvernance au niveau des PSF/OSS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation du CGAP et /ou indicateurs de gestion de CAMEL.</li> <li>▪ Améliorations de la gouvernance (voir 2.1.5 plus haut).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec la direction</li> <li>▪ Examen des méthodes de planification (p. ex., plans d'affaires/prévisions pro forma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Échantillon PSF/OSS</li> <li>▪ Données PSU</li> </ul>
<b>5.2</b>	<b>Dans quelle mesure l'arrêt progressif du soutien au secteur est-il intégré aux programmes de travail annuels du programme ?</b>			
5.2.1	La <b>durabilité a-t-elle été intégrée</b> à la stratégie du programme /au processus de programme de travail annuel ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'indicateurs dans le programme de travail annuel et les contrats.</li> <li>▪ Programmes de travail approuvés par les organes de gouvernance.</li> <li>▪ Les PSF/OSS ont été associés en amont à la préparation du programme de l'UNCDF, à sa mise en œuvre et à son évaluation ?</li> <li>▪ Dispositions du PSU pour guider les PSF/OSS vers la durabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluations de documents de planification</li> <li>▪ Analyse des plans d'affaires et rapport des PSF/OSS</li> <li>▪ Entretiens avec la Direction et PSU</li> <li>▪ Projections d'indicateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec la Direction et PSU</li> <li>▪ Plans d'affaires et rapports PSF/OSS</li> <li>▪ Documents de la direction et gouvernance des projets</li> </ul>
5.2.2	La conception de l'intervention organise-t-elle pour l'UNCDF une stratégie de sortie claire et réaliste ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes en place pour remplacer l'UNCDF.</li> <li>▪ Identification des organisations de développement du secteur capables de s'appuyer sur les travaux du programme après son achèvement et de le développer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des plans d'affaires et rapports des PSF/OSS</li> <li>▪ Entretiens avec la Direction et PSU</li> <li>▪ Projection d'indicateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens avec la direction et PSU</li> <li>▪ Associations sectorielles</li> <li>▪ PSF</li> </ul>

QUESTION D'ÉVALUATION N° 6 : DIRECTION DU PROGRAMME		Quelle a été l'efficacité de la gestion du programme de FI ?		
Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations:
6.1	Quelle a été l'efficacité des responsables du programme pour la production des programmes de travail annuels ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapprochement des réalisations et des objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports du programme</li> <li>▪ Programmes de travail</li> <li>▪ Personnels de PSU</li> </ul>
6.2	À quel point les intérêts du secteur des FI sont-ils intégrés aux institutions gouvernementales (le cas échéant) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation de la gestion, des nominations et des détachements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentaire</li> <li>▪ Entretiens avec des parties prenantes directes et indirectes au projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports du programme, entretiens</li> <li>▪ Banque centrale</li> <li>▪ Superviseur bancaire</li> <li>▪ Gouvernements</li> <li>▪ PSU</li> <li>▪ PSF</li> <li>▪ OSS</li> <li>▪ Autres parties prenantes sectorielles</li> </ul>
6,3	À quel point le programme a-t-il aidé à aligner les objectifs des départements/ministères gouvernementaux, de la Banque centrale et/ou des surintendances ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques de FI complémentaires.</li> <li>▪ Projets de FI complémentaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents gouvernementaux</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gouvernement</li> <li>▪ PSU</li> <li>▪ Association sectorielle</li> <li>▪ PSF</li> <li>▪ OSS</li> </ul>
6.4	Avec quelle efficacité les responsables du programme ont-ils géré les intérêts de tous les partenaires (en cas de programme conjoint) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartition de la charge de travail proportionnelle aux investissements.</li> <li>▪ Clarté de la définition et du respect des rôles.</li> <li>▪ Gestion conjointe et prise de décisions efficaces.</li> <li>▪ Exécution des responsabilités satisfaisante.</li> <li>▪ Reconnaissance institutionnelle satisfaisante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de programme</li> <li>▪ Entretiens avec des parties prenantes du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et rapports du programme</li> <li>▪ Personnel de l'UNCDF, du gouvernement et d'autres donateurs pertinents</li> <li>▪ Programmes, documents et rapports de donateurs</li> <li>▪ PSF et OSS et PSU.</li> </ul>
6.5	Avec quelle efficacité les fonds du programme ont-ils été transférés aux PSF et OSS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informations actualisées et transparentes sur les fonds disponibles.</li> <li>▪ Décaissements en temps voulu.</li> <li>▪ Correspondance entre les informations sur les fonds et montants décaissés et perçus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Études de suivi</li> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Analyse de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNCDF</li> <li>▪ PSF/OSS</li> </ul>

QUESTION D'ÉVALUATION N° 6 : DIRECTION DU PROGRAMME		Quelle a été l'efficacité de la gestion du programme de FI ?		
Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations:
6.6	Avec quelle efficacité les services d'assistance technique (AT) ont-ils été apportés aux PSF et OSS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diligence des services.</li> <li>▪ Réponse aux besoins des plans d'affaires des PSF.</li> <li>▪ Qualité des services.</li> <li>▪ Qualité du PST, le cas échéant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de documents PSU</li> <li>• Entretiens</li> <li>• Analyse de document PST</li> <li>• Examen des contrats de service et CV des AT</li> <li>• Examen de plans d'affaires des PSF et OSS</li> <li>• Entretiens avec PSF, OSS, PSU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans d'affaires PSF/OSS</li> <li>▪ Entretiens avec responsables</li> <li>▪ Entretiens avec PSU</li> <li>▪ Contrats/CV de prestataires de services PSU</li> <li>▪ Directives du processus de prise de décisions pour l'AT</li> <li>▪ Statistiques du projet</li> </ul>
6.7	Avec quelle efficacité les investissements en capital et AT ont-ils été gérés par l'unité responsable (p. ex., PSU ou tiers sous-traitant) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus de candidature à des subventions/prêts détaillé et transparent.</li> <li>▪ Mise en œuvre des projets en temps voulu (conformément au budget).</li> <li>▪ Existence de plan de réalisation des investissements.</li> <li>▪ Directives détaillées de meilleures pratiques de vérification préalable des références.</li> <li>▪ Inspections régulières de l'avancement des plans d'affaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du processus de financement</li> <li>▪ Analyse des directives du processus d'application et du registre</li> <li>▪ Analyse du processus de contrôles diligents, directives et registres</li> <li>▪ Analyse de la documentation de financement</li> <li>▪ Analyse du suivi du financement</li> <li>▪ Entretiens avec l'organe responsable du financement, PSF et OSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PSU</li> <li>▪ PSF et OSS</li> </ul>
6.8	Dans quelle mesure le bureau régional a-t-il assuré des fonctions de supervision et de pilotage ? (le cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de visites.</li> <li>▪ Existence de mécanismes / instruments clairs pour diffuser les informations et assurer des retours d'informations.</li> <li>▪ Partage des enseignements retenus.</li> <li>▪ Réactivité aux demandes d'AT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports du programme,</li> <li>▪ personnel de PSU, personnel du bureau régional</li> </ul>
6.9	À quel point le suivi et l'évaluation sont-ils articulés sur les besoins de la direction ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs actualisés de l'avancement du projet, rapports réguliers et informatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents du projet</li> <li>▪ Procès-verbaux des réunions du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sources des données de l'unité de S&amp;E</li> <li>▪ Rapports du projet</li> <li>▪ Personnel de S&amp;E et personnel de PSU</li> </ul>
6.10	Les données et reporting de S&E sont-ils utilisés pour prendre des décisions stratégiques sur la prestation de services et pour tirer des enseignements de l'expérience ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation de données de S&amp;E pour prendre des décisions d'investissement stratégiques.</li> <li>▪ Utilisation de données de S&amp;E pour dispenser de l'assistance technique et des investissements en capital.</li> <li>▪ Utilisation de données et rapports pour transmettre des enseignements aux décideurs locaux et nationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système de données utilisé par PSU et par l'unité de S&amp;E</li> <li>▪ Rapports de S&amp;E, entretiens avec le personnel de S&amp;E et PSU</li> </ul>

**QUESTION D'ÉVALUATION N° 7 :  
PARTENARIATS ET COORDINATION**

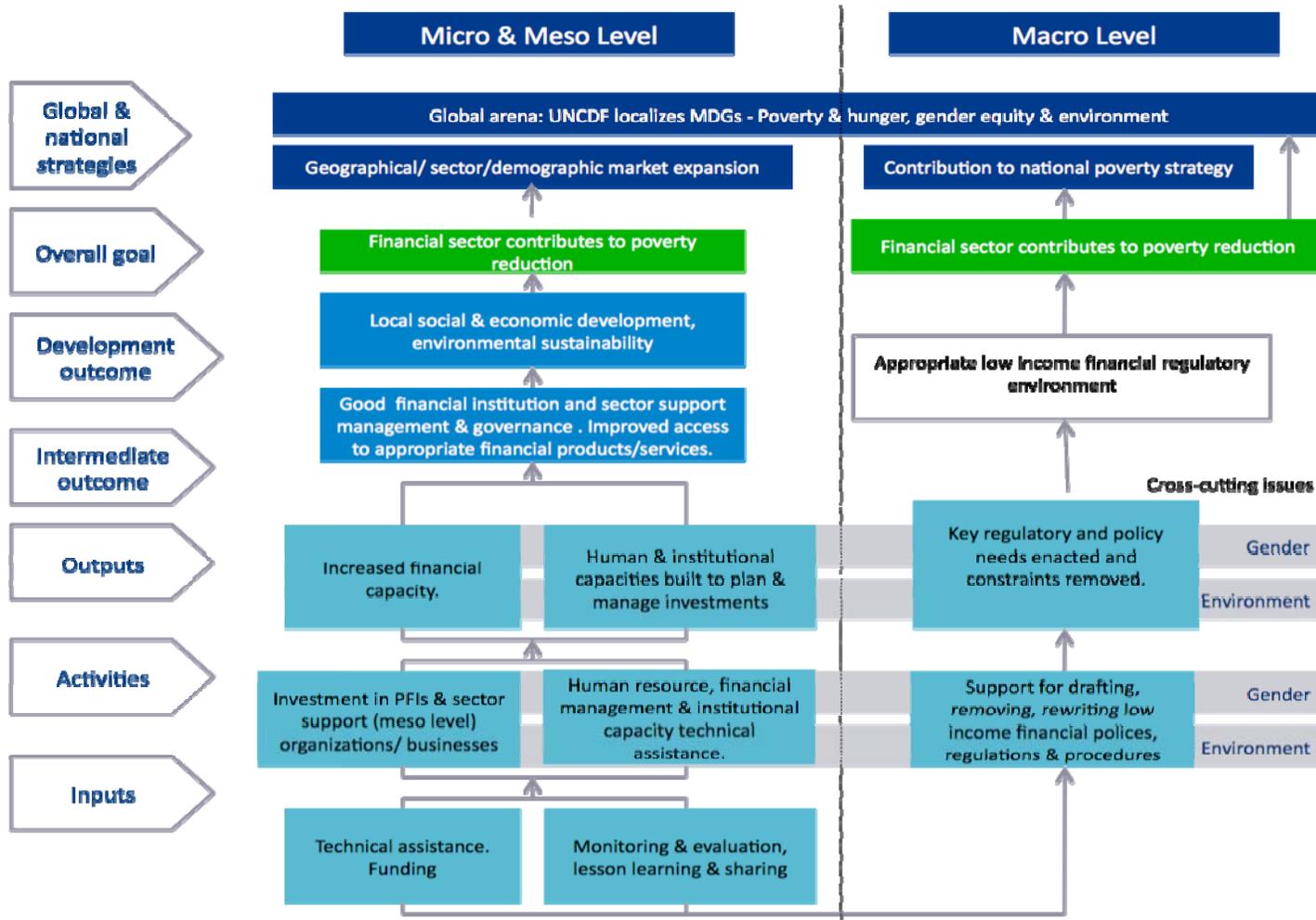
**À quel point les partenariats avec les donateurs et les gouvernements ont-ils soutenu le programme ?**

Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations:
7.1.	Le partenariat a-t-il mobilisé des ressources additionnelles pour la mise en œuvre/duplication du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves de synergies avec d'autres programmes résultant de l'intervention/des efforts complémentaires de l'UNCDF avec des initiatives pertinentes dans le secteur (relatives à des marchés géographiques spécifiques ou au marché national).</li> <li>▪ Création de nouveaux partenariats donateurs/gouvernement/secteur privé établis avec des acteurs de marchés locaux et/ou nationaux.</li> <li>▪ Recours au levier de fonds d'investissement additionnels pour le secteur (taux de ressources additionnelles de UNCDF, investissements privés additionnels pour le secteur découlant du programme, augmentation de l'épargne du secteur des FI.</li> <li>▪ Extension de portée et duplication (augmentation du champ de contacts clients - voir plus haut mesures 3.7, nombre de PSF sur de nouveaux segments de marché, nombre de produits PSF en copie/duplication nombre d'OSS copiées/dupliquées).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Échantillon PSF/OSS</li> <li>▪ Données PSU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et rapports du programme: Rapports PSU / Rapports trimestriels sur la portée et la performance</li> <li>▪ Personnels de l'UNCDF et d'autres donateurs' pertinents</li> <li>▪ Documents et rapports de programmes de donateurs</li> <li>▪ PSF et OSS</li> <li>▪ PSU</li> <li>▪ Donateurs</li> <li>▪ UNDCF/PNUD</li> </ul>
7.2	Le partenariat a-t-il favorisé l'harmonisation des intérêts des donateurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves de coordination et mécanismes de partenariats.</li> <li>▪ Mécanismes communs de financement.</li> <li>▪ Plateformes sectorielles/thématiques.</li> <li>▪ Initiatives communes nationales/mondiales.</li> <li>▪ Preuves de fertilisation croisée entre programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel UNCDF et PNUD</li> <li>▪ PSU</li> <li>▪ Représentants des donateurs</li> <li>▪ Documents et rapports de programmes de donateurs</li> <li>▪ Fonctionnaires gouvernementaux</li> </ul>

**QUESTION D'ÉVALUATION N° 7 : PARTENARIATS ET COORDINATION**      **À quel point les partenariats avec les donateurs et les gouvernements ont-ils soutenu le programme ?**

Questions subsidiaires		Indicateurs	Méthodes de collecte de données	Sources d'informations:
7.3	Le partenariat a-t-il renforcé le positionnement et la fonction de catalyseur de l'UNCDF ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partenariat efficace avec le PNUD et d'autres acteurs clés impliqués [p. ex., prise de conscience/appréciation par le personnel et les principales parties prenantes, preuves/reconnaissance de valeur ajoutée par synergies et mécanismes communs de mise en œuvre].</li> <li>▪ Mécanismes efficaces de plaidoyer en place [p. ex., degré de production/diffusion de connaissances innovantes, alliances stratégiques efficaces en place au niveau organisationnel].</li> <li>▪ Degré de reconnaissance de l'approche et du rôle de l'UNCDF parmi les partenaires [réputation de l'UNCDF dans la communauté de donateurs/appréciation par les SH clés, alignement/implication dans la mise en œuvre des stratégies/priorités nationales/des donateurs, opportunités pour de nouveaux engagements/partenariats stratégiques].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de documents</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel de l'UNCDF et du PNUD</li> <li>▪ Représentants d'autres donateurs/partenaires</li> <li>▪ Documents et rapports de programmes de donateurs</li> <li>▪ Fonctionnaires gouvernementaux</li> </ul>

## Annexe S2 modèle logique pour la finance inclusive



## ANNEXE S3 : Standard de l' UNCDF de l'évaluabilité

### A. Introduction

Le texte ci-dessous présente un **Standard de l'UNCDF de l'évaluabilité** et une **Liste de contrôle** destinés aux concepteurs de projets, aux administrateurs de projets et aux parties prenantes externes intéressées, pour examiner si un projet présente les qualités requises pour subir une évaluation.

**L'évaluabilité** se définit, au sens large, comme la garantie qu'« il est manifeste que le sujet entend subir une évaluation, il y a suffisamment d'indicateurs mesurables et de sources d'informations fiables évaluables et il n'existe aucun facteur important qui ferait obstacle à un processus impartial d'évaluation ». <sup>1</sup> En d'autres termes : ce projet peut être aisément évalué.

Ceci est habituellement apprécié à deux étapes du processus de planification : 1) au début de la planification du projet ou de sa mise en œuvre et/ou 2) immédiatement avant le lancement d'une évaluation.

L'appréciation de l'évaluabilité d'un projet pendant les **phases initiales de son cycle** vérifie que le projet a été conçu en tenant compte de l'évaluation, par exemple, en incluant dans le document officiel du projet : 1) une théorie du changement bien définie accompagnée d'indicateurs de performance, 2) des plans et des budgets clairs pour la collecte de données afin de soutenir l'évaluation, ainsi que des plans et des budgets clairs pour l'évaluation.

L'appréciation de l'évaluabilité d'un projet dans la **période précédant une évaluation projetée** remplit une fonction similaire avec toutefois un centrage plus prononcé sur le fait de savoir si une évaluation a encore son utilité à ce stade de la mise en œuvre : s'il y a suffisamment de données pour une évaluation, si celle-ci est encore attendue et si les facteurs politiques, économiques et sociaux en

---

<sup>1</sup> Standards d'évaluation dans le système des Nations-Unies 7.2 <sup>222</sup>

permettent toujours l'exécution et l'utilisation efficaces dans la conception retenue.<sup>2</sup>

En établissant des lignes directrices claires pour la conception de projets, qui tiennent compte de l'évaluation, le *Standard de l'évaluabilité* tente de renforcer le **rôle de l'évaluation dans le cycle du projet**, en soulignant que l'attention à l'appréciation des effets du développement ne doit pas se manifester seulement dans les périodes qui précèdent les évaluations de mi-parcours ou finales. Elle doit représenter une part intégrante du cycle du projet. Ceci débute à la conception et à la définition du projet et se poursuit avec le suivi-évaluation des résultats du développement du projet pendant et à la fin de sa mise en œuvre.

Le **Standard et la Liste de contrôle de l'évaluabilité** s'appuient sur les bonnes pratiques de planification et de suivi-évaluation, de l'UNCDF comme du PNUD, ainsi que sur l'ensemble des standards et des normes du système des Nations-Unies. Ils comprennent : le *guide des activités de l'UNCDF*, le *guide de la planification du développement, du suivi, de l'évaluation des résultats de développement du PNUD*, des normes et standards plus généraux des Nations-Unies pour l'évaluation, ainsi que des approches spécifiques utilisées par d'autres agences, comme la Note d'orientation de l'UNIFEM sur la conduite d'une appréciation de l'évaluabilité.

## **B. Le Standard de l'évaluabilité**

Le Standard se compose de trois critères :

### **Premier critère de l'évaluabilité – Conception du projet**

**Les projets sont définis avec des résultats de développement clairs et mesurables sur la base d'une analyse limpide du problème de développement à traiter. Ceci permet aux évaluateurs d'apprécier les résultats du projet par**

---

<sup>2</sup> Voir l'ensemble du Standard 7 pour plus d'informations :  
[http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc\\_cat\\_source\\_id=4](http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4)

**rapport aux critères du standard d'évaluation des Nations-Unies : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.**

1.1 L'intervention de développement **définit avec clarté le problème de développement** qu'elle veut traiter.

1.2 La stratégie du projet comprend clairement une « **théorie du changement** » attendu qui explicite le lien voulu entre les activités du projet, les produits escomptés, les résultats prévus et les impacts probables.<sup>3</sup> Elles identifient sans ambiguïté les bénéficiaires du projet et les organisations associées ou dont on attend qu'elles influent sur les résultats.

1.3 La stratégie du projet expose clairement les **hypothèses** sur lesquelles repose le projet.

1.4 La stratégie du projet explique clairement **comment et par qui les résultats du projet seront pérennisés**, une fois l'intervention achevée.

1.5 La stratégie du projet exprime clairement comment il **contribuera aux objectifs institutionnels de l'UNCDF**, y compris aux résultats transversaux tels que ceux relatifs aux droits de l'homme et au genre.<sup>4</sup>

## **Deuxième critère de l'évaluabilité – Dispositions pour le suivi du projet**

### **Le projet présente un plan et un budget transparents pour produire des données permettant le suivi-évaluation des indicateurs de performance**

---

<sup>3</sup> Conformément au guide de la planification du développement, du suivi, de l'évaluation des résultats de développement du PNUD, les définitions sont les suivantes :

<sup>4</sup> Par exemple, consulter le projet de *Manuel pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des genres aux évaluations* dans le système des Nations-Unies pour plus d'informations. UNEG/AGM2010/2c/i. En Section B – Préparation des TdR, il est précisé que « toutes les évaluations doivent inclure une appréciation des aspects relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des genres de l'intervention évaluée ».

2.1 Le Cadre de résultats et des ressources du projet présente des **indicateurs de performance clairs et mesurables** à chaque niveau du CRR, y compris les indicateurs institutionnels et transversaux.

2.2 Le document du programme comprend un **plan clair et budgétisé pour la production de données** visant à assurer le suivi-évaluation des résultats de développement. Le plan de suivi précise clairement comment les données seront collectées, à quelle périodicité et par qui.

2.3 Le plan de suivi comprend un budget et une échéance clairs pour **la collecte initiale des données de base** en fonction des indicateurs au niveau du produit et du résultat de la logique de l'intervention. Ces informations devront servir de référence pour le suivi et l'évaluation ultérieurs des résultats de développement.

### **Troisième critère de l'évaluabilité – Dispositions pour l'évaluation du projet**

3.1 Le Projet comprend un **plan et un budget transparents pour des évaluations et des examens indépendants**, énonçant clairement quand les évaluations devront être mandatées, qui sera chargé de les gérer et qui sera responsable de leur financement parmi les différents partenaires de développement.

3.2 Si possible, le plan d'évaluation **impliquera des consultants et des autorités nationaux**, en conformité avec l'objectif général des Nations-Unies de soutenir la capacité nationale d'évaluation des pays partenaires.

### **C. Liste de contrôle de l'évaluabilité**

Le tableau ci-dessous présente une **Liste de contrôle de l'évaluabilité** destinée aux responsables de l'appréciation de l'évaluabilité d'un projet au cours de son processus de validation par l'UNCDF.

La Liste de contrôle accompagne le **Standard de l'UNCDF de l'évaluabilité** qui énonce les principes fondamentaux de la conception de projets tenant compte de l'évaluation.

La Liste de contrôle apprécie la qualité de l'évaluabilité d'un projet au regard des trois critères clés énoncés dans le Standard : **élaboration du projet, dispositions prises pour son suivi et dispositions prises pour son évaluation**. Ces critères sont, en outre, articulés en onze questions subsidiaires comme l'illustre le tableau ci-dessous.

## **Appréciation de l'évaluabilité du Projet X dans le domaine du développement local**

### **Appréciation générale (bref résumé écrit)**

*[Exemple de texte] :*

*On trouvera ici un document de projet très amélioré qui énonce clairement le problème de développement auquel le projet fait face, les objectifs et la stratégie pour le traiter.*

*Le cadre de résultats est de bonne qualité. Bien qu'il ne soit pas très approfondi et ne corresponde pas aux résultats et indicateurs associés escomptés, il demeure de niveau acceptable pour un projet qui expérimente une nouvelle approche de l'UNCDF en matière d'offre de services financiers à des jeunes disposant de faibles revenus.*

*Il comporte des dispositions et un budget transparents de suivi-évaluation.*

*Consulter le tableau ci-dessous pour une appréciation plus détaillée :*

Critères de l'évaluabilité	Critères subsidiaires de l'évaluabilité	Appréciation
<p><b>1. Qualité de la conception du projet</b></p>	<p>1.1 Le problème de développement que le projet tente de traiter est-il clairement défini ?</p> <p>1.2 Le projet d'intervention proposé expose-t-il clairement la manière de traiter le problème de développement ? Présente-t-il clairement une théorie du changement, en explicitant les liens escomptés entre les activités, produits, résultats et impacts probables ?</p> <p>1.3 Les hypothèses qui conditionnent les résultats du projet sont-elles clairement exprimées ?</p> <p>1.4 Le projet annonce-t-il comment, et par qui, les résultats seront pérennisés ?</p> <p>1.5 Le projet comporte-t-il des indicateurs pour mesurer les</p>	

	<p>objectifs institutionnels de l'UNCDF, y compris les objectifs transversaux tels que le genre ?</p>	
<p><b>2. Qualité du système de suivi proposé pour le projet</b></p>	<p>2.1 Le Cadre de résultats et de ressources du projet présente-t-il des indicateurs de performance clairs et mesurables à chaque niveau du CRR (y compris pour les indicateurs institutionnels transversaux) ?</p> <p>2.2 Le projet repose-t-il sur un plan et un budget transparents pour produire des données permettant le suivi et ultérieurement l'évaluation des produits et des effets du projet ? Le plan de suivi précise-t-il clairement comment les données seront collectées, à quelle périodicité et par qui ?</p> <p>2.3 Le plan de suivi prévoit-il un contrôle régulier de la persistance des hypothèses conditionnant les résultats du projet ?</p> <p>2.4 Le plan comporte-t-il une activité et un budget pour la collecte initiale des données</p>	

	<p>au niveau des produits et des effets afin de servir de base de référence au suivi-évaluation ?</p>	
<p><b>3. Dispositions pour l'évaluation</b></p>	<p>3.1 Le projet comprend-il un plan et un budget transparents pour des évaluations et examens indépendants, en précisant clairement quand ils devront être mandatés, qui sera chargé de les diriger et qui en assurera le financement ?</p> <p>3.2 Le plan pour les évaluations associe-t-il, dans la mesure du possible, des consultants et des autorités nationaux en conformité avec l'objectif général des Nations-Unies visant à renforcer la capacité d'évaluation des pays partenaires ?</p>	