



Evaluation de CAPAF (phase 2)

Christine Poursat

Mars 2008



SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES UTILISES.....	3
AVANT-PROPOS	5
RESUME.....	7
EXECUTIVE SUMMARY	13
I. CONTEXTE – SYNTHÈSE DE 8 ANS DE CAPAF.....	19
1. Le contexte et son évolution	19
2. CAPAF : synthèse de huit années d’activité.....	23
II. PERTINENCE	25
1. Une réponse pertinente à des besoins réels	25
2. Avantages comparatifs de CAPAF	25
3. Capacité à évoluer en fonction du contexte	26
III. PERFORMANCE ET IMPACT	26
1. Atteinte des objectifs de la phase 2	26
2. Estimation de l’impact de CAPAF.....	28
IV. ANALYSE DES PRINCIPALES ACTIVITES	31
1. Formation.....	31
2. Promotion de services d’appui.....	40
3. Information et relais des activités CGAP.....	44
V. EFFICIENCE / GESTION DU PROGRAMME	48
1. Un budget très raisonnable.....	48
2. Un fort effet de levier.....	49
VI. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES.....	50
1. Leçons apprises de CAPAF	50
2. Défis actuels en Afrique francophone et perspectives	52
ANNEXES.....	57

LISTE DES SIGLES UTILISES

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFCAP	Africa Capacity Building Programme
AFD	Agence française pour le Développement
AISFD-CI	Association Interprofessionnelle des Systèmes de Financement Décentralisés de Côte d'Ivoire
ANIP MF	Association Nigérienne des Institutions Professionnelles – Microfinance
APBEF	Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers
APEMF	Association Professionnelle des Entreprises de Microfinance – Congo
APIFM	Association Professionnelle des Institutions Mutuelles d'Epargne Crédit
APIM BF	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance – Burkina Faso
APIM Mali	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance – Mali
APIM Togo	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance- Togo
APIMEC	Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
APROMI	Association des Professionnelles et Opérateurs de la Microfinance - Mauritanie
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIT	Bureau International du Travail
BMS	Banque Malienne de Solidarité
BOAD	Banque Ouest Africaine pour le Développement
BRS	Banque Régionale de Solidarité
CA	Conseil d'Administration
CAPAF	Programme de Renforcement des capacités des Institutions de microfinance en Afrique Francophone.
CAS-SFD	Cellule d'Appui et de Suivi des SFD
CEFEB	Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires
CEFORMAD	Centre de Formation en Management et Développement
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures et de Gestion
CFBM	Centre de Formation en Banque et Microfinance, Mali
CFBM	Centre de Formation en Banque et Microfinance
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COFEB	Centre Ouest Africain pour la Formation Economique et Bancaire
CRS	Catholic Relief Services
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière, Madagascar
DAI	Development Alternatives, Inc
DANIDA	Danish Development Agency
DDSC	Dakar Declaration Steering Committee
DID	Développement International Desjardins
DIS	International & Domestic Services (Maroc)

ESF	Epargne Sans Frontières
FDF	Formation de formateurs
FENU	Fonds d'Equipe ment des Nations Unis
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
IMF	Institution de Microfinance
INAFI	Réseau International des Institutions de Financement Alternatif
ISPEC	Institut Supérieur Pan-Africain de l'Economie Coopérative
MAE	Ministère Français des Affaires Etrangères
MAIN	Microfinance African Institutions Network
MCPP	Programme de Microcrédit pour les Plus Pauvres (Bénin)
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MFMI	Microfinance Management Institute
MPE	Micro et Petite Entreprise
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit d'Affaires
PACEF	Promotion et Assistance Coopératives et Entrepreneuriat de la Femme
PAED MF	Projet d'appui à l'Emergence et au Développement de la Microfinance (Guinée Bissau)
PAFMR	Programme d'action sur le Financement du Monde Rural (Burkina)
PAFMR	Plan d'Action pour le Financement du Monde Rural
PARMEC	Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PA-SMEC	Programme d'Appui aux systèmes Mutualistes d'Epargne et de Crédit
PASNAM	Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de la Microfinance
PE	Petite Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PR	Personne Ressource
RCA	République Centre Africaine
RDC	République Démocratique du Congo
SFI	Société Financière Internationale
SIG	Système d'Information et Gestion
SNMF	Stratégie nationale de microfinance
TDR	Termes de Référence
TPE	Très Petite Entreprise
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
USAID	United States Agency for International Development

AVANT-PROPOS

Contexte et objectifs de l'évaluation

Le programme CAPAF a huit ans, ce qui, en Afrique francophone en particulier, est une belle longévité. A la suite d'un programme de formation pilote mené d'avril 1997 à juin 1999, CAPAF a été lancé en 2000 à l'initiative du CGAP et du MAE français, pour une première phase de trois ans (janvier 2000 – juin 2004). Après l'évaluation de 2002 concluant à la pertinence d'une poursuite du programme, une nouvelle phase a démarré en 2005 pour trois ans, et sera prolongée jusqu'à fin 2008.

Cette évaluation vise plusieurs objectifs :

- « Analyser la performance et le niveau d'atteint de la deuxième phase en ce qui concerne les objectifs définis pour le projet (ainsi qu'indiqués par le document de stratégie de la deuxième phase et les plans de travail annuels) et les résultats (en se basant sur les rapports annuels) en se penchant plus particulièrement sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence du programme ;
- Résumer l'ensemble de l'expérience du programme CAPAF sur les huit ans de son existence, prêtant attention à ce qu'il a accomplis, aux problèmes rencontrés et les leçons que l'on peut en tirer ;
- Fournir des recommandations stratégiques pour l'avenir, concernant :
 - i. la pérennisation de l'offre de services proposée par CAPAF (CAPAF n'ayant pas vocation à se pérenniser en l'état) ;
 - ii. l'accroissement continu de l'accès aux services financiers en Afrique francophone et notamment la stratégie d'intervention du CGAP dans la zone. »

Les termes de référence de l'évaluation sont présentés en Annexe 1.

Déroulement et méthodologie

L'évaluation a été réalisée dans un timing serré, sur une période d'un homme/mois (14 janvier – 15 février 2007). Compte tenu de cette contrainte, l'évaluation a reposé sur la documentation disponible concernant CAPAF et son environnement, ainsi que par échanges (questionnaires et entretiens téléphoniques). Cette méthode a des limites évidentes, notamment la difficulté d'évaluer à distance la capacité des partenaires de CAPAF. L'analyse des besoins et de l'offre en appui au secteur de la microfinance a également été circonscrite aux documents disponibles et aux contributions des personnes interviewées.

Un échantillon de 43 personnes, sur 49 contactées, a pu être interviewé dans le temps imparti pour l'évaluation (voir liste en annexe 2). L'objectif était d'obtenir une vision aussi large que possible sur les différents champs d'action de CAPAF, en prenant contact avec :

- Les « partenaires » de CAPAF (financeurs, formateurs, structures partenaires, personnes ressources, cabinets d'audit ou de conseil), directement impliqués dans cette phase,
- Les « bénéficiaires » du programme, dans le secteur lui-même, au niveau des pays : IMF mais aussi autorités de tutelles,
- Les programmes ou financeurs du secteur de la microfinance en Afrique francophone, pour mieux comprendre les perspectives du secteur et les initiatives à venir, ainsi que les avantages comparatifs de CAPAF,
- Des personnes ressources impliquées dans des domaines proches (animateurs du portail la-microfinance.org ; responsables d'actions de formations ; personnes ressources impliquées dans les programmes de stratégies nationales et d'appui au secteur).

Les échanges ont été menés sous forme d'entretiens téléphoniques, autant que possible, pour obtenir des éléments qualitatifs précis. Dans la grande majorité des cas, un questionnaire détaillé a été transmis au préalable à la personne contactée. Dans trois cas l'échange a dû, pour des raisons de disponibilité de la personne contactée, être mené par mail uniquement.

Des discussions régulières ont aussi eu lieu, en cours d'évaluation, avec CAPAF et ses financeurs, notamment le CGAP.

RESUME

Contexte

1. Les pays d'Afrique francophone ne forment pas un bloc homogène en microfinance. Dans certains pays, le secteur est déjà bien établi et structuré ; dans d'autres (Afrique centrale notamment), la microfinance est encore peu mature. Néanmoins, ces pays partagent des spécificités régionales fortes (mutualisme, collecte de l'épargne élevée, rôle de l'Etat, fondements légaux et réglementaires), et ont en commun d'avoir souffert d'un relatif isolement au sein de la communauté internationale en microfinance.
2. Des changements profonds sont en cours à l'échelle régionale : l'évolution des cadres légaux et réglementaires et la mise en place de stratégies nationales, en particulier. La forte croissance du secteur s'est accompagnée d'une concurrence accrue dans certains pays et d'une dégradation de la qualité du portefeuille des IMF, en Afrique de l'Ouest (Bénin) mais aussi au Cameroun. Les pays de la région rencontrent des défis importants : adaptation aux nouveaux cadres légaux, assainissement du secteur et renforcement de la supervision, exigence de professionnalisation (SIG, mise en réseau d'IMF), volonté de mieux desservir les TPE et PE et le milieu rural, enjeu des nouvelles technologies – notamment pour améliorer l'efficacité et minimiser les coûts, dans un contexte de pression politique sur le niveau des taux d'intérêt des IMF (et de concurrence accrue).
3. Le besoin en renforcement des capacités des acteurs reste élevé - au niveau des IMF et des nouveaux entrants (banques, banques d'Etat), des autorités de tutelle, des financeurs. La montée en puissance d'une offre locale (impulsée par CAPAF), est encore loin de couvrir l'éventail des besoins. Le secteur local de l'appui aux IMF n'obéit pas encore à des règles de « marché », et le financement de bailleurs continue de jouer un rôle de catalyseur parfois, mais aussi, dans d'autres cas, de distorsion du marché.

Pertinence

4. La pertinence de CAPAF ne fait pas de doute, au cours de la seconde phase du programme comme de la première. CAPAF a su apporter une approche nouvelle dans la région, ciblant la stimulation du marché à la fois par la demande et par l'offre ; avec une volonté claire de pérennisation des actions entreprises, au-delà du programme. CAPAF a su également s'adapter à l'évolution du secteur et aux spécificités locales, adoptant une démarche pragmatique, notamment dans le choix des partenaires locaux.

Performance

5. En huit ans (2000 – 2007) CAPAF affiche des résultats quantitatifs impressionnants : 6 648 stagiaires formés - soit 5 136 personnes physiques issues de 910 institutions différentes - dans 19 pays, par les partenaires de CAPAF. Le programme compte 19 partenaires (15 agréés sur au moins un thème), 71 formateurs certifiés et une équipe de 15 personnes ressources. Le programme a mené des actions appréciées et efficaces de promotion des services d'appui en SIG et de l'audit externe. CAPAF a développé une stratégie de collecte et diffusion d'information très pertinente (auprès de 1600 contacts, essentiellement en Afrique francophone), renforçant encore depuis 2006 son rôle de relais des actions et initiatives du CGAP.
6. Au cours de la seconde phase (2005-2007) notamment, CAPAF a accompli un travail important avec des moyens (matériels et humains) modestes ; les résultats attendus définis lors des plans annuels ont été dans l'ensemble atteints ou dépassés. CAPAF a accordé une importance croissante à de nouveaux publics (formation de cadres des autorités de tutelle et des banques centrales, notamment), de nouveaux pays et un plus grand transfert de compétences vers les acteurs locaux.

7. CAPAF a obtenu un impact large, au-delà des seuls résultats quantitatifs, sur le secteur de la microfinance régional. La constitution d'un réseau de personnes ressources et formateurs de grande qualité, la mise à disposition d'information de haut niveau, le travail d'appui aux partenaires, la mobilisation de financeurs dans les pays ont réellement contribué à renforcer les capacités d'acteurs variés, à désenclaver la région et à diffuser de bonnes pratiques en microfinance.
8. CAPAF a joué un vrai rôle de facilitateur, support actif et "centre de ressources" pour un grand nombre de bailleurs et d'initiatives dans la région: suivi des Prix de la transparence, circulation des informations CGAP, relais des fonds Rating et SIG ; base locale pour le MIX ; liens étroits avec le projet de USAID au Sénégal ; travail conjoint avec le MAE sur la « mésofinance » au Sénégal, et la formation des autorités de tutelle en RDC ; apport de compétences pour la filière francophone de Boulder à Turin.
9. L'un des impacts de CAPAF, moins visible mais peut-être l'un des plus cruciaux, a été d'impulser un « **changement de mentalité** » en introduisant une approche de marché, dans une Afrique francophone marquée jusque là par des programmes (en formation comme en appui technique) relevant d'une stratégie de l'offre, et largement subventionnés. Les partenaires de CAPAF ont intégré peu à peu la nécessité d'une approche guidée davantage par la demande (tarifs réalistes, capacité d'adaptation au client), notamment grâce aux exigences de cofinancement progressif des FDF, par exemple. Plus largement, au-delà des partenaires de CAPAF, cette approche a eu un impact sur les IMF (davantage sensibilisées au prix réel des formations, par exemple) et les bailleurs de fonds (CAPAF veillant à une saine articulation avec ces derniers).
10. De ce fait, CAPAF a obtenu une reconnaissance qui l'a légitimé dans la région comme un programme d'envergure et a bénéficié, en termes d'image, aux bailleurs qui ont soutenu ce programme (CGAP, Coopération française et USAID).
11. Les limites de l'impact de CAPAF sont liées à deux principaux points :
 - (i) Les résultats sont inégaux suivant les pays, reflétant la durée d'implication de CAPAF, la fragilité de certains partenaires, et surtout le contexte du secteur local (appui ou non de financeurs ; degré de développement des IMF et capacité/volonté de ces dernières à payer pour les services offerts).
 - (ii) Compte tenu de moyens modestes, l'approche de CAPAF a été centrée avant tout sur la formation et, dans les domaines techniques, sur l'identification de consultants et solutions pour les IMF (SIG et audit externe). L'impact au sein des structures a été limité par la difficulté, pour une part des IMF, d'accéder à un accompagnement de qualité pour la mise en œuvre de ces formations ou solutions – l'un des freins étant leur capacité à financer cet appui (ou à sécuriser une subvention dans ce but).
12. CAPAF a fait des efforts importants pour préparer le transfert de ses activités/compétences aux acteurs locaux. A fin 2007, le constat est que les partenaires, bien que de niveau inégal, ont une bonne capacité technique de mise en œuvre des formations ; certains font preuve d'un réel dynamisme. La poursuite de FDF est nécessaire pour assurer le renouvellement du « stock » de formateurs, notamment dans les pays d'implantation récente de CAPAF. En Afrique de l'Ouest, le CFBM (Mali) s'est montré capable en 2007 d'organiser des FDF au niveau sous-régional ; mais le CFBM reste fragile, en raison de problèmes internes relevant de la gouvernance et du leadership – un appui (prévu dès 2008 dans le plan d'action de la SNMF Mali) est nécessaire pour assurer sa viabilité. Surtout, CAPAF a eu pour stratégie de constituer un réseau de personnes ressources et formateurs certifiés de très bon niveau, capables d'assurer à sa place la supervision des FDF et duplications.
13. En revanche, la relève n'est pas encore pleinement assurée concernant (i) l'adaptation et la création de nouveaux cours, (ii) le renouvellement des formateurs par l'organisation de FDF en Afrique centrale - mais deux pistes sont envisageables (avec le programme PASMIF en

RDC, le partenaire RIM au Burundi, dynamique et assez autonome). D'autre part, la fonction de « labellisation » des formateurs dépend du contrôle qualité (suivi des statistiques formation, certification) réalisé en continu par CAPAF avec l'appui des personnes ressources. Enfin, CAPAF joue encore aujourd'hui un rôle central de facilitation et de valorisation (par le site Internet notamment) du réseau informel constitué des personnes ressources, formateurs, partenaires.

Efficienne

14. CAPAF a été mené avec un réel souci d'efficacité, à plusieurs niveaux : (i) Budget très raisonnable et apparemment bien géré ; (ii) Résultats importants pour une équipe très limitée en nombre mais impliquée, de qualité, présente sur la durée ; (iii) Volonté de partage progressif des coûts avec les partenaires (baisse continue du coût des FDF pour CAPAF), effectif surtout lors de la seconde phase ; (iv) Mobilisation de cofinancements pour de nouvelles initiatives (Technofoires, séminaires d'audit externe, module Gouvernance), au-delà des plans et budgets fixés.

Leçons apprises

15. Facteurs de succès :

- La durée du programme (huit ans, après 3 années de programme pilote du CGAP en renforcement des capacités dans 5 pays de la région) a permis un travail de fond, indispensable pour agir sur le marché de l'appui aux IMF. L'impact du programme s'est accéléré vers 2003/2004, conséquence d'un travail de réseau, partenariats, renforcement de compétences qui exigent plusieurs années.
- La formation s'est révélée une excellente clé d'entrée pour professionnaliser le secteur et dynamiser les consultants locaux, ainsi que pour collecter l'information et bâtir le réseau nécessaire à la diffusion des bonnes pratiques. C'est aussi, comme observé dans la seconde phase où CAPAF a étendu ses formations aux cadres des gouvernements et banques centrales, une clé d'entrée pertinente pour amorcer des partenariats, dans une approche de dialogue politique.
- Un facteur essentiel de succès a été la compétence technique de CAPAF et l'exigence forte de qualité impulsée par le programme, à tous niveaux et pour chaque activité. La mise en place d'un système de certification / agrément (avec un suivi qualité continu) a permis de motiver les acteurs locaux, qui valorisent fortement ce 'label'.
- La sélection et la dynamisation d'un réseau de partenaires exigent beaucoup de pragmatisme. Quel que soit le statut des partenaires (structures privées, associations professionnelles...) il s'agit de petites structures avec des points de fragilité récurrents (viabilité financière incertaine, ressources humaines limitées, gouvernance/leadership), dépendantes du dynamisme du secteur local. En réalité, le principal critère de succès est la présence, au sein du partenaire, d'individus dynamiques dont CAPAF a renforcé le potentiel. Il semble indispensable, le plus tôt possible, de fixer des règles claires évitant une dépendance vis-à-vis du projet : notamment, comme l'a fait CAPAF, de prévoir un retrait progressif et un partage des coûts.
- L'une des principales forces de CAPAF a été de développer un réseau informel de personnes ressources et formateurs certifiés, compétents et implantés dans les pays. Ce réseau a permis à CAPAF de se mettre en retrait sur la supervision, et de délocaliser davantage les activités. Il s'agit en outre d'un véritable « vivier » régional pour le secteur – le départ de certains vers des programmes de bailleurs s'est traduit, en réalité, par un impact accru (lancement de formations dans de nouveaux pays).
- Les efforts d'adaptation au contexte (adaptation du contenu des cours, création d'un cours sur la gouvernance très pertinent dans la région, initiatives nouvelles comme les Technofoires) ont été très appréciés des acteurs africains. La présence locale et les efforts de réseau de CAPAF ont permis une remontée d'information du terrain et une valorisation des activités menées localement, indispensables pour comprendre les spécificités locales du secteur.

- La complémentarité que CAPAF a fait jouer entre formation, appui technique, information et initiatives des bailleurs de fonds a également renforcé l'impact du programme. Ce point est particulièrement frappant concernant l'appui technique aux SIG (complémentarité cours SIG / Technofoires / cartographie et évaluation des SIG / montée en puissance de personnes ressources locales / accès des IMF au fonds SI du CGAP / présentation sur le thème SIG au cours de réunions de bailleurs du CGAP en Afrique de l'Ouest).

16. Contraintes / défis :

- Dans beaucoup de pays, le marché de la formation et de l'appui au secteur de la microfinance n'est pas encore « commercial » : le financement des bailleurs et programmes nationaux joue un réel rôle de catalyseur (ex Haïti, Guinée Bissau, RDC, Cameroun) – mais aussi de frein, parfois, lorsqu'il s'interrompt (Niger), ou de distorsion de marché. CAPAF a su cependant composer avec cette contrainte en sensibilisant ses partenaires et formateurs sur ce point, et en suscitant des opportunités de cofinancement pour rendre les formations et services plus accessibles aux IMF.
- Il est plus difficile d'estimer l'impact réel des formations, en interne aux IMF, même si des éléments positifs ont pu être notés en ce sens¹. Des mesures d'accompagnement permettraient peut-être d'accroître cet impact : mobiliser les dirigeants des structures (ex des « Forums pour dirigeants » lancés par MicroSave) ou stimuler le recours des IMF à un appui technique pour la mise en œuvre des formations (cofinancement d'un accompagnement, d'une évaluation, inclusion dans le prix de la formation de 1-2 jours de suivi comme l'ont fait d'autres partenaires de formation du CGAP dans d'autres régions).
- Renforcer le marché de l'appui technique est une tâche complexe : dans le cas des SIG, CAPAF a réussi à diffuser l'information auprès des IMF, à jouer un vrai rôle de catalyseur pour une part des IMF ; mais la limite est le besoin d'accompagnement technique des IMF sur la durée, au-delà du choix du logiciel, pour adapter leur propre organisation et suivre la mise en place du SIG. Jusqu'à présent, l'articulation avec le fonds SI du CGAP a permis le cofinancement de la sélection du logiciel pour des IMF, non l'accompagnement ultérieur.
- Le principe le « labellisation », vrai mécanisme d'incitation à la qualité et au développement des formateurs / consultants, est un actif de CAPAF : mais son maintien exige des moyens de suivi continu, au-delà du projet mis en œuvre.

Perspectives

17. Il est prévu que début 2009, CAPAF devienne un bureau de représentation régional du CGAP. La légitimité et la notoriété du CGAP dans la région étant liées en partie aux résultats importants obtenus par CAPAF, veiller au maintien des acquis du programme paraît clé.
18. La poursuite de l'appui en tant que tel aux partenaires n'est pas à envisager, mis à part à court terme le maintien d'une facilitation pour les derniers partenaires associés à CAPAF, et une articulation de CAPAF avec les bailleurs pressentis pour un appui au CFBM (Mali). On peut faire le pari que les partenaires dynamiques poursuivront l'activité, et que les associations professionnelles devraient être dynamisées par les stratégies nationales ; les difficultés structurelles de certains partenaires ne seront pas résolues par CAPAF. En revanche, plusieurs actions complémentaires sont à envisager :
 - (i) Animer le réseau informel développé autour des formateurs / personnes ressources / partenaires : il s'agit davantage d'actions ponctuelles (tables rondes, échanges), et d'un travail de facilitation sur le développement de nouveaux cours. Un lien pourrait être établi avec le programme en formation MFMI initié par le CGAP, à condition de dépasser le barrage linguistique (ce qui suppose un

¹ Etude d'impact au Sénégal, USAID, 2004.

réel investissement et mérite donc une étude approfondie entre MFMI, CAPAF et CGAP en 2008). A court terme, une facilitation ou un appui léger doit également être fourni pour les partenaires relais des FDF. De ce point de vue, le futur bureau de représentation du CGAP pourrait jouer un rôle de relais du MFMI.

- (ii) Impulser de nouveaux cours: il ne s'agit pas de « faire » mais de proposer des partenariats à d'autres bailleurs/organisations, comme CAPAF a su le faire avec succès pour le cours Gouvernance. Un lien peut aussi être établi avec le MFMI (traduction et adaptation de cours développés par les membres), ainsi qu'avec les initiatives anglophones menées ces dernières années (MicroSave, BIT sur microassurance, AFMIN, AFRACA, INAFI...). Plusieurs thèmes peuvent être évoqués : performance sociale, financement des TPE, transferts d'argent, outils de financement des IMF, finance rurale. Impulser de nouveaux cours permettrait d'appuyer le développement du marché pour les formateurs et partenaires actuels, en cofinçant par exemple des FDF pilotes sur les nouveaux cours ; notamment si l'option (iii) suivante s'avère impossible faute de moyens.
- (iii) Assurer le maintien d'un « label » pour les formateurs : cette fonction de contrôle qualité serait un vrai plus pour assurer les acquis de CAPAF. Néanmoins, cette fonction ne peut pas être remplie à minima et implique des moyens réels sur la durée (certification initiale, suivi des données de formation, contrôles qualités réguliers sur place, promotion).

19. En ce qui concerne la stratégie d'information / communication, une évolution du site Internet doit être envisagée (par exemple, maintien d'un site institutionnel « visible » et reprise du rôle de « centre de ressources » par le Portail francophone, tout en maintenant un lien avec CGAP/CAPAF pour la collecte d'information). Le souci, très important dans le succès de CAPAF, de la remontée d'informations du terrain est à privilégier – par exemple, via des forums pour dirigeants et animations thématiques, les Technofoires ou les séminaires régionaux pour bailleurs du CGAP.

20. Le secteur de la microfinance en Afrique francophone rencontre des défis importants. En complément des gros programmes lancés dans la région par des bailleurs de fonds (plans d'action des stratégies nationales, programme d'appui à la BCEAO), le CGAP et les cofinanceurs éventuels peuvent avoir un impact fort sur plusieurs thèmes clés pour la région :

- Technologies : les acteurs d'Afrique francophone ont le sentiment d'accuser un retard dans ce domaine, avec très peu d'initiatives menées – or l'enjeu est crucial, aussi bien pour le désenclavement de petites IMF que pour le milieu rural. Le CGAP a une excellente vision des avancées en technologies au niveau international, a investi dans ce domaine, et peut à la fois faire connaître les expériences menées, inciter les financeurs à investir sur des projets pilotes, et poursuivre la sensibilisation des acteurs (Technofoires). Les sujets à aborder sont en particulier : au-delà des SIG, mise en place de plateformes techniques pour les IMF ; transferts d'argent ; baisse des coûts de délivrance du crédit en milieu rural ; adaptation des cadres réglementaires pour tenir compte des technologies.
- Financement des TPE / PE (« mésfinance ») : c'est un enjeu évident à venir, pour les banques tentées par le « downscaling », mais aussi pour un nombre croissant de grosses IMF. L'enjeu est de désenclaver les acteurs de la région en leur donnant accès à une vision large, et d'encourager des initiatives innovantes.
- Responsabilité sociale des IMF : le débat sur les taux d'intérêt est très vif et très politisé dans la région, et fait peser de réels risques sur le secteur. Le CGAP s'est investi dans le débat sur la protection des consommateurs et les initiatives internationales menées dans ce domaine ; il peut apporter une vision et un débat constructif dans la région (Comment faire des clients des « consommateurs avertis », éviter le surendettement ? Faut-il relancer les initiatives de centrales des risques ?)

- Finance rurale : le thème est vaste, et recoupe celui des technologies. Cibler la problématique du financement des filières ou « chaînes de valeur » est une option : la faiblesse de la demande et des débouchés est une contrainte forte en zones rurales, et peu d'expériences à grande échelle existent encore sur cette approche, qui dépasse le niveau des IMF et touche aussi à d'autres institutions financières.
21. Sur plusieurs de ces thématiques, la coopération française (MAE / AFD) a un avantage comparatif à s'investir, à la fois par sa connaissance des pays et IMF de la sous région, mais aussi par son investissement en mésofinance (MAE/AFD) ou son financement d'IMF en milieu rural (AFD), pour lesquels l'enjeu technologique (mise en place de services communs, modes de délivrance du crédit) sera clé à l'avenir. Il en va de même pour USAID (finance rurale et « chaînes de valeur » notamment). Il y aurait une vraie logique à définir une collaboration future axée associant les avantages comparatifs des uns et des autres.
22. En outre, le CGAP est légitime pour poursuivre son implication sur :
- Le suivi des politiques et cadres réglementaires : le CGAP joue déjà un rôle actif (RDC, Rwanda, Madagascar, BEAC, BCEAO), veillant à la bonne évolution des cadres et au renforcement de la supervision. L'organisation de séminaires et formations pour les banques centrales et autorité de tutelles, comme ceux facilités par CAPAF en lien étroit avec le CGAP, sont des moyens complémentaires de diffusion à long terme des bonnes pratiques et de renforcement du dialogue. De même, les forums politiques régionaux (comme celui prévu par le CGAP en Afrique centrale en 2008), semblent très pertinents.
 - Efficacité de l'aide : les financements sont devenus plus complexes ces dernières années ; par manque de transparence et multiplication des acteurs (fonds, acteurs privés), il est plus difficile d'avoir une vision claire des avantages comparatifs de chacun. Les membres de CGAP sont demandeurs d'un appui et d'une vision du CGAP, notamment sur les thèmes cités plus haut. Le CGAP a initié une cartographie régionale des bailleurs de fonds, première base pour une clarification des rôles, pouvant être complétée par des discussions thématiques, échanges, formations.

EXECUTIVE SUMMARY

Context

1. Microfinance has not developed homogeneously across Francophone Africa. In some countries in the region, microfinance is well established while in others (mainly in Central Africa), the industry is less mature. Despite differences, most Francophone countries in Africa share common characteristics (legal background, large cooperative movement, impressive collection of savings). They have long been fairly isolated from the international microfinance community.
2. The microfinance industry is undergoing deep changes at the regional level, notably with the revision of legal and regulatory frameworks and the formulation of National Strategies for Microfinance. The industry has experienced strong growth and increased competition in several countries; many MFIs, especially in West Africa (and also Cameroon), have seen a deterioration of portfolio quality. Most countries face challenges at several levels: adapting MFIs to new regulatory frameworks, improving MFI quality and reinforce supervision; increasing the level of professionalization of MFIs (with improved MIS, or by federating small MFIs, for example); improving delivery of financial services to SMEs and rural areas in conjunction with the expansion of new technologies; increasing efficiencies and minimizing costs (given the ongoing political pressure on interest rates and increasing competition in microfinance).
3. Need for capacity building is still high among MFIs, new players (mainstream banks, state-owned banks) as well as supervising authorities and donors. The development (fostered by CAPAF) of local trainers and technical service providers is still far from covering increasingly diversified needs. The local market of training and technical services in microfinance does yet not follow market rules; donor funding is still a catalyser in some countries – and distorts the market in others.

Relevance

4. CAPAF has been highly relevant throughout all its phases. The program has brought a new, more market-led approach to Francophone Africa, based on both demand and supply stimulation in the microfinance support market and its clear objective to transfer activities to local partners upon project closure. CAPAF has also proved adaptable to changes in the environment and to local specificities, undertaking a very pragmatic approach – notably in the choice of local partners.

Performance

5. Over eight years (2000 – 2007) CAPAF has had impressive outreach: 6,648 participants trained (5,136 individuals from 910 institutions), in 19 countries, by CAPAF's partners. CAPAF today has 19 local partners, 71 certified trainers and a team of 15 resource persons. It has developed appropriate and efficient actions to promote technical services for MFIs such as MIS and external audit. CAPAF has also had a strategy of collecting and disseminating information in French (CAPAF's database now includes over 1,600 contacts in Francophone Africa). Since 2006 CAPAF also increasingly serves as a hub for CGAP activities and initiatives.
6. During its second phase (2005-2007), CAPAF reached substantial achievements with modest means and human resources; it completely achieved most of its objectives and outputs defined in annual plans. In the second phase, greater emphasis was put on extending the outreach to new countries and diversifying stakeholders (central banks, government staff); CAPAF's role has evolved away from direct support to partners to more one of "quality control."

7. CAPAF has had a significant impact on the regional microfinance industry beyond quantitative results. It has built an informal network of high quality trainers and consultants, supported the development of local partners and mobilized donors as catalysers. It has contributed to generating knowledge and fostering exchanges in French through its own web portal, bulletin and notes. All of this has contributed to reinforcing capacities of various stakeholders, as well as increasing the access of local stakeholders to international best practices.
8. CAPAF has facilitated many initiatives in the region and is now a 'resource center' for many stakeholders and agencies: follow-up for Transparency awards, IS Fund and Rating Fund, hosting the MIX market regional person, circulating CGAP info/newsletters, working closely with USAID project in Senegal, working with MAE on their SME project in Senegal and policy training in DRC, contributing to the French track in Boulder, Turin.
9. CAPAF has contributed to a 'paradigm shift' in the regional microfinance industry, by introducing a market-led approach at a time when prevailing training and TA programs in Francophone Africa were heavily subsidized and supply-led. This is one of CAPAF's key impacts, yet a less visible one maybe. CAPAF's partners have progressively integrated this approach, CAPAF encouraging them to charge realistic prices and adapt to client needs (in particular, through co-funding of ToTs by partners). More globally, CAPAF's approach has had an impact on MFIs (increasingly aware of the need to pay for training services) and funders (CAPAF paying attention to coordinating with donor initiatives and avoiding any distortion effects).
10. CAPAF has therefore gained strong recognition and legitimacy in Francophone Africa, which benefits CGAP, MAE/AFD and USAID.
11. There are two main limitations to CAPAF's impact:
 - (i) Results have been unequal across the region. The impact achieved depends on how long CAPAF has been involved in the country but also the weaknesses of some partners, and above all the level of development of the local microfinance market (including the presence of donor funding, the level of maturity of MFIs and their ability/willingness to pay for services).
 - (ii) Given its modest means, CAPAF has focused mainly on training activities and on the identification of consultants and technical solutions (MIS and external audit) for MFIs. The impact of training sessions and other actions within MFIs has been limited by the difficulty for MFIs to access quality technical assistance after the training sessions - due to their lack of willingness or ability to pay for (or secure donor funding for) follow up services from the certified trainers/consultants.
12. CAPAF has made genuine efforts to transfer its competencies and activities to local players. Despite unequal results, many local partners have developed a capacity to organize and deliver training sessions; some partners have demonstrated real dynamism and ability to expand their activities. ToTs should be pursued to ensure the renewal of trainers, especially in countries where CAPAF has expanded recently; CFBM (Mali) successfully organized in 2007 ToTs at a sub-regional level for West Africa. While this partner is still fragile due to internal weaknesses (leadership/governance), support to CFBM is planned in the Mali Microfinance Strategy action plan, slated to start in 2008. In addition, CAPAF's strategy has been to develop a network of certified trainers and resource persons with strong skills who are able to supervise TOTs and training sessions in the place of CAPAF.
13. This transfer of CAPAF's competencies is not yet complete concerning (i) the adaptation/creation of new training modules and (ii) the organisation of TOTs in Central Africa. However, two new partnerships (with RIM (Burundi) a dynamic and autonomous partner, and the PASMIF program in DRC) could serve to extend TOTs in the region. Furthermore the "certification" of trainers, which provides a strong incentive, depends on

CAPAF's quality control (including follow-up of training statistics). Finally, CAPAF still plays a key role as facilitator and promoter (through the Internet website notably) of the informal network of resource persons, trainers and partners.

Efficiency

14. Overall CAPAF has been managed with a real focus on efficiency, and constitutes good value for money: (i) the overall budget (\$5.8m) is very reasonable and seems to have been well managed; (ii) the results achieved are impressive for a very small team, which is highly competent and motivated; (iii) costs have been increasingly shared with partners in the second phase (increasing cost recovery from partners for any FDF); (iv) co-funding has been mobilized by CAPAF to develop new initiatives (e.g. technofoire, audit seminars) that were not initially planned.

Lessons learnt

15. Success factors :

- The duration of CAPAF (eight years, building on 3 years of CGAP's pilot capacity building program in 5 of the same countries) has made it possible to carry out a long-term effort, which was necessary to have an impact on the MFI service market. CAPAF's impact has deepened in 2003/2004 as a consequence of several years of networking, efforts in partnerships, capacity building of trainers and consultants.
- Training has proved to be an excellent starting point for professionalizing MFIs and increasing the dynamism of local consultants/experts, as well as collecting information and developing a network to disseminate best practices. In the second phase, CAPAF's training activity (jointly with CGAP) has expanded to policy makers, government staff and central bankers, and this has also proved helpful to building partnerships and supporting policy dialogue.
- A key success factor has been CAPAF's high levels of technical skills and the high (but relevant) quality standards sustained by the program for all activities and at all levels. The creation of a certification system (along with a continuous quality control effort) has been a powerful incentive to motivate local players, who value this "label."
- Selecting and stimulating a network of local partners requires a good deal of pragmatism. Whatever the legal status (private firm, national association...), local partners are small organizations with recurrent weaknesses (uncertain financial viability, limited human resource, weak leadership/governance), and they are highly dependant on the dynamism of the local market. It seems that the main criteria ensuring success is the presence of individuals with strong potential within the partner organization, who could make best use of CAPAF's support. Moreover, it seems necessary to make the rules of the game clear from the start to avoid dependency on the project, as CAPAF successfully did in the second phase (cost sharing on TOTs, for example).
- CAPAF's informal network of qualified, locally-based certified trainers and resource persons is a major asset, enabling CAPAF to withdraw from several supervision activities, and better delocalize activities. Moreover this network has been a real "incubator" for the industry as a whole on a regional basis – some resource persons have been hired by donors, which has resulted in additional impacts (training activities launched in new countries).
- Efforts to adapt to the specificities of Francophone Africa are highly valued by local stakeholders (for example adaptation of modules to local accounting frameworks, creation of a new course on governance highly relevant for the region, new initiatives such as Technofoires). CAPAF's local base and networking have enabled it to collect information from the field, recognize the value of local microfinance initiatives and get a better understanding of needs. These efforts have increased CAPAF's impact.
- CAPAF has developed a multi-faceted approach combining training, technical support, information and CGAP/other donors' initiatives, which has also greatly contributed to

increasing impact. CAPAF's activities concerning MIS are a good example of this (complementarity between courses/Technofoires/mapping and evaluation of MIS software/support to local consultants/promotion of the CGAP IS Fund/presentation on MIS issues during CGAP funder meetings in West Africa).

16. Limits / challenges :

- In most countries, training and support services for MFIs are not yet offered in a commercial market: development agencies and programs can have a catalytic effect in some countries (for example, Haiti, Guinea Bissau, DRC, Cameroon); in other cases, donor funding has distorted the market (offering entirely subsidized training sessions for instance) or the end of donor programs has had a negative effect on service providers (Niger). CAPAF has coped with this constraint by raising awareness among its partners and trainers on this issue, and by incentivizing agencies to make training and services more accessible to MFIs, while avoiding market distortion.
- Estimating the real impact of training on the internal strategy / functioning of MFIs is more difficult. Positive effects have been documented²; however additional measures could possibly support the MFI to implement lessons learnt: mobilizing CEOs (through 'CEO Fora', as MicroSave tested) or encouraging MFIs to request technical support afterwards (co-funding TA or an evaluation/including 1-2 days of follow-up in the participant cost of the course as other CGAP training partners did in other regions with good results).
- Strengthening the technical service market is complex: for MIS, CAPAF enabled MFIs to access information (Technofoires) and has played a catalytic role in the choice of the software. However, some MFIs have not managed to go beyond this step. They need a time-consuming, costly technical service to revise their internal organization and implement the MIS (and are not always willing/able to pay for it, or need to mobilize funding to do so). Accessing the CGAP IS fund has enabled some MFIs to receive cofunding on selecting appropriate MIS, but so far the IS fund has not cofunded the implementation of the MIS.
- The "certification" process is one of CAPAF's assets, and a true incentive mechanism for trainers/consultants. However, the process requires on-going follow-up beyond the project end.

Perspectives

17. In January 2009, CAPAF will be turned into CGAP's hub in the region. The legitimacy and notoriety of CGAP in Francophone Africa are partly linked to CAPAF's achievements; therefore it seems important to maintain CAPAF's assets.
18. Support to partners does not need to be maintained as such, except for a short-term facilitation role vis-à-vis very recent partners and a need to coordinate with CFBM funders to ensure CFBM's future. It is likely that the most dynamic partner organizations will pursue the training activities; microfinance national associations will probably be reinforced by ongoing national strategies. The structural weaknesses of a few partners cannot be solved by CAPAF. Several complementary actions should however be considered in the future:
 - (i) Coordinating the informal network of trainers/resource persons/partners: this could involve organizing occasional activities (regional meetings, exchanges) and facilitating the development of new training modules. Linking with MFMI (training spinoff of CGAP) could ensure a transition, if the barrier language can be overcome (which requests efforts and would need serious analysis in 2008 by CGAP, CAPAF and MFMI). In the short

² Impact assessment in Senegal, USAID, 2004.

run, facilitating/supporting a few partners for the organization of ToTs will also be necessary -through the regional rep office, and this office could eventually serve as a 'relay' for MFMI in the region.

- (ii) Supporting the creation of new training modules, in partnership with other donors/organizations, as CAPAF successfully did for its last module on Governance. Translating/adapting modules developed by members of the MFMI, or by other initiatives (MicroSave, ILO, AFMIN, AFRACA, INAFI) is another possibility. Several subjects could be proposed for new modules: social performance, SME finance, remittances, financing tools for MFIs, rural finance. New modules would enable partners/trainers to pursue the promotion of courses and further develop their market. This would be particularly key if option (iii) cannot be adopted.
- (iii) Maintaining a 'label' for trainers: a 'quality control' function would ensure to maintain the quality standards achieved by CAPAF. However, this is an on-going role and requires adequate means to be pursued (for the initial certification, follow-up of training statistics in the database, regular controls of training sessions, promotion of certified trainers).

19. Information/communication strategy: a revision of CAPAF's website must be considered (for example, maintaining an institutional site, while transferring the role of "resource center" to the Francophone Portal lamicrofinance.org, and developing links between CGAP/CAPAF and this Portal to ensure dissemination of local information). CAPAF's focus on collecting local information should be pursued – for example, via CEO For a/thematic debates/Technofoires/CGAP regional workshops for donors.

20. The microfinance industry in Francophone Africa faces important challenges. Several large programmes are being launched by a few agencies (action plans of national strategies, support project to BCEAO) to address these. In addition to these initiatives, CGAP and potential co-funders could have a significant impact on the following issues:

- Technologies: microfinance players in Francophone Africa feel that they are left behind on this issue, with very few ongoing initiatives. However, a great deal is at stake when it comes to new technologies, given their potential to link smaller MFIs into common platforms and reduce costs. CGAP has gained an excellent understanding on technologies throughout the world, and could contribute to disseminating information about successful initiatives, incentivizing donors to promote pilot ideas in the region and raising awareness through events (Technofoires). Particular attention must be paid to: the setup of common IS platforms for MFIs; remittances; use of technologies to lower costs of credit delivery in rural areas; adapting regulatory frameworks to take into account such changes.
- SME finance: this is a major issue in Francophone Africa today, as the most mature MFIs are increasingly interested in this segment, and banks are tempted by downscaling. Here again, it is crucial for regional players to have access to other international experiences and encourage innovative initiatives.
- Social responsibility of MFIs: the issue of interest rates is increasingly debated in most countries, as local governments question the level of interest rates of MFIs – with clear risks for the microfinance sector. CGAP has been active in the debate on consumer protection and initiatives in this field; it could bring its vision to the region and encourage exchanges on the subject (How to ensure that clients are "responsible customers?" How to avoid overindebtedness? What about credit bureaus initiatives?).
- Rural finance: the subject is broad, linked partly to technologies. One option is to focus on value chains: lack of markets for local production is a major constraint. Few large-scale experiences have been carried out on this subject. Value chain finance goes beyond MFIs and requires involvement of other financial institutions.

21. On several of these themes the French cooperation (MAE/AFD) also has a comparative advantage due to its in-field knowledge of Francophone Africa, and its involvement in rural finance and SME finance (MAE, and AFD through ACEP MFIs). AFD has funded many rural MFIs, for which new technologies will be key in the future. USAID also has a long experience in the region, particularly in rural finance (value chains). Continued collaboration by AFD/MAE and USAID with CGAP in the future would make sense, building on comparative advantages.
22. In addition, CGAP as a consortium of donors and a global player in microfinance is legitimate to pursue its efforts in two fields:
 - Policy dialogue: CGAP already plays an active role in this field (support to DRC, Rwanda, Madagascar, BEAC, BCEAO) – ensuring that frameworks evolve in an appropriate way, and proposing regular assessments/support to authorities. Organizing training sessions and seminars for central bankers and policy makers, as CAPAF did in close coordination with CGAP, may be a good opportunity to disseminate best practices at this level and may facilitate policy dialogue. Policy fora are another step in deepening the policy work (eg. Central Africa policy forum organized by CGAP in 2008).
 - Aid effectiveness: due to a lack of transparency and increasing numbers of new players (funds, banks), the funding of the microfinance industry in Francophone Africa has become increasingly complex, as in other regions. It is difficult today to have a clear vision of each funder's role and comparative advantages. CGAP members, on the other hand, welcome the support and vision that CGAP can offer. CGAP has taken a first step with a mapping exercise of funders; this coordination effort should be pursued to prevent redundancies and distortions, as well to create a basis for initiating discussions, debates and training.

I. CONTEXTE – SYNTHÈSE DE 8 ANS DE CAPAF

1. Le contexte et son évolution

En Afrique francophone la forte croissance du secteur de la microfinance, conjuguée à la concurrence dans certains pays, s'est accompagnée d'une dégradation de la qualité du portefeuille des IMF et de crises. La plupart des pays de la région rencontrent des défis importants : adaptation aux nouveaux cadres, nécessité d'assainissement / de renforcement de la supervision, exigence de professionnalisation, nouvelles technologies, couverture du marché des TPE et du milieu rural.

Ce contexte rend plus aigu encore le besoin en renforcement des capacités des acteurs, au niveau des IMF et des nouveaux entrants (banques, banques d'Etat), des autorités de tutelle, des financeurs. La montée en puissance d'une offre locale, largement appuyée par CAPAF, est encore loin de couvrir tout l'éventail des besoins. Localement, le secteur de l'appui technique et de la formation aux IMF n'obéit pas encore à des règles de « marché », et le financement des bailleurs de fonds du secteur continue d'avoir un impact réel.

La microfinance en Afrique francophone

L'Afrique francophone comprend deux « blocs » majeurs : en Afrique de l'Ouest, les 8 pays de l'UEMOA (Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau – également lusophone-, Mali, Niger, Sénégal, Togo) ; en Afrique centrale, les pays de la CEMAC (Cameroun, Congo, Gabon, RCA, Tchad et Guinée équatoriale). Les autres pays francophones incluent la Mauritanie et la Guinée Conakry en Afrique de l'Ouest, et quatre Etats d'Afrique centrale et de l'Est n'appartenant pas à la CEMAC : Madagascar, Rwanda, Burundi et la RDC. Il faut ajouter enfin, en Afrique du Nord, trois pays où le Français demeure une langue d'utilisation professionnelle (Maroc, Tunisie, Algérie) et qui ont des points communs avec le reste de l'Afrique francophone, en termes d'environnement légal notamment.

En microfinance, l'Afrique francophone n'est pas davantage une zone homogène. Dans certains pays, le secteur est établi depuis des années (la plupart des pays de l'UEMOA³, Cameroun, Madagascar) ; dans d'autres la microfinance est très jeune encore (la plupart des pays d'Afrique Centrale, Guinée Bissau et Mauritanie), d'autres encore connaissent une situation post-crise (RDC, Côte d'Ivoire). Ce développement inégal est le résultat de l'histoire, de la stabilité économique et politique des pays, mais aussi de la concentration des financements des bailleurs de fonds : une enquête du CGAP a montré que le financement des agences de coopération en Afrique est très inégalement réparti, se concentrant en zone francophone sur quelques pays – Madagascar, le Mali, la RDC, le Sénégal et le Bénin⁴.

En dépit de ces différences, la plupart de ces pays francophones ont des points communs, qui sont autant de « caractéristiques » régionales : fondements du cadre légal et réglementaire, forte présence de l'Etat et des banques centrales régionales, importance du mouvement coopératif et de la collecte d'épargne. En microfinance, l'Afrique sub-saharienne reste le continent pour lequel le taux de pénétration reste de loin le plus faible, avec seulement 10% de la demande potentielle couverte. Le secteur régional de la microfinance connaît, dans son ensemble, une croissance forte (par exemple, en

³ A fin 2006, 700 institutions desservaient environ 7,2 M de personnes en zone UEMOA, sur une population de 75 M (Source : BCEAO).

⁴ Pays francophones faisant partie des 10 pays les plus financés en Afrique, en 2007, pour la microfinance (source : CGAP Africa funder survey 2007).

zone francophone, au Maroc ou en RDC). Tous ces pays rencontrent, à des degrés divers, des défis aux niveaux macro (cadre institutionnel et légal), méso (infrastructure du secteur) et micro (IMF).

En outre, le secteur de la microfinance en zone francophone a longtemps souffert d'un relatif isolement dans la communauté internationale de la microfinance, lié à la langue et jusqu'à récemment, à des infrastructures de communication peu développées. Si CAPAF ou d'autres initiatives ont contribué à décloisonner l'Afrique francophone, malgré tout, le sentiment dominant des acteurs du secteur (IMF notamment) est souvent que les spécificités régionales de la microfinance sont encore peu prises en compte au niveau international.

Les tendances actuelles du secteur

Dans la plupart des pays d'Afrique francophone on assiste à des évolutions récentes, qui transforment en profondeur le secteur :

- Mise en place d'un cadre légal et réglementaire (zone Cemac, RDC) ou révision du cadre existant (Madagascar, Rwanda), y compris dans des pays où le cadre était jusqu'à présent contraignant pour les IMF non mutualistes (UEMOA, Mauritanie). L'adaptation en cours du cadre légal et réglementaire, notamment en zone UEMOA, devrait avoir de nombreuses implications – mise en place de nouveaux référentiels comptables, transformation d'IMF (en SA notamment, lorsque le statut mutualiste n'était pas adapté), mise en réseau des IMF plus petites (création de services communs, banques faitières), renforcement des associations nationales de microfinance (adhésion obligatoire des IMF).
- La plupart des pays de l'UEMOA et Madagascar se sont engagés dans la définition de « Stratégies nationales de microfinance » (SNMF), assez spécifiques de la région, prévoyant un renforcement coordonné du secteur. Une bonne part des pays de la région⁵ ont récemment élaboré ces stratégies, ou révisé des stratégies déjà définies ; les plans d'actions des SNMF restent à mettre en œuvre – des inquiétudes naissent sur la réalisation de ces plans d'action, lorsque la gestion est confiée à des cellules ou comités ad hoc dépendant de structures étatiques.
- Un élément récent est la nouvelle implication des Etats avec une volonté affirmée, notamment dans l'UEMOA, de mettre en place des banques publiques de développement (création de la BRS à vocation régionale en Afrique de l'Ouest, de la BMS au Mali), et/ou de promouvoir des politiques de crédit à destination des plus défavorisés (programme de micro-crédit au plus pauvres ou MCPP au Bénin). Cette évolution soulève des inquiétudes (risque de distorsion de marché, dans le cas de lancement d'une offre de crédit à taux subventionné ; politisation des débats).
- Au niveau des acteurs, comme dans d'autres régions, structuration et entrée de nouveaux intervenants : projets de downscaling de banques et implication d'acteurs bancaires (comme Ecobank ou Financial Bank), création d'IMF par des fonds spécialisés en microfinance (Advans, Procredit, MicroCred...), renforcement de « réseaux » d'IMF structurés (Pamiga, DID).
- Comme ailleurs également, on constate une nouvelle donne au niveau du financement du secteur : les agences bi- et multilatérales se positionnent de moins en moins en appui direct à des IMF, et de plus en plus via des fonds spécialisés ou en contribution au financement des stratégies nationales de microfinance. De nouveaux bailleurs s'impliquent dans la région (Aga Khan, Millenium Challenge). La concentration sur certains pays est toujours réelle, mais se déplace (fort investissement en RDC par exemple).

⁵ SNMF déjà définies ou révisées au Bénin, Burkina, Mali, Niger, Sénégal, Togo, Côte d'Ivoire, Centrafrique et Madagascar ; SNMF à définir en Guinée Bissau sur la période 2008-2009.

- L'investissement des financeurs se traduit notamment par la définition de plusieurs programmes d'appui au secteur, d'une envergure certaine. On en citera deux principaux : le programme d'appui à la BCEAO (PRAFIDE), complété récemment d'un financement conséquent du gouvernement luxembourgeois ; le programme d'appui initié en 2004 par PNUD/FENU pour la mise en œuvre des stratégies nationales - les agences de coopération contribuant ensuite au financement de chaque plan d'action des stratégies.

Des défis demeurent : la couverture globale est encore limitée (estimée à 15% en UEMOA, zone où la microfinance est pourtant bien développée). Les zones rurales, à plus faible densité ou plus reculées, soumises à des risques covariants, restent peu couvertes, de même que les petites entreprises – qui n'ont pas ou peu accès aux banques comme aux IMF ; beaucoup de grandes IMF affirment leur volonté de monter en gamme vers cette clientèle.

Ces dernières années ont également vu la **montée de risques réels** dans les pays d'Afrique de l'Ouest. La forte croissance du secteur, conjuguée à des situations de concurrence ponctuelles, s'est accompagnée d'une dégradation générale de la qualité du portefeuille des IMF, et de crises (faillites de grands réseaux : Crédit Rural de Guinée et PPPCR au Burkina, puis FECECAM au Bénin et FENACOOPEC en Côte d'Ivoire). Les IMF ont dans ce contexte révélé des faiblesses (insuffisance des systèmes d'information et du contrôle ; problèmes de gouvernance des grands réseaux mutualistes), d'autant plus inquiétantes que la collecte d'épargne est importante. Cette tendance est générale, même si la situation est critique dans certains pays (Bénin, où l'ensemble du secteur subit une crise d'impayés : PAR entre 12 et 15%) et meilleure dans d'autres (Burkina, Mali, Sénégal). En l'absence d'une supervision effective du secteur, il n'y a pas eu encore à ce stade d'assainissement, après des vagues d'agrément de petites structures fragiles et isolées (non affiliées à des réseaux ou partenaires technique). En RDC également, les IMF les plus « anciennes » ont connu des difficultés.

Evolution de la demande et de l'offre en appui technique et formation

La demande

Comme ailleurs, la maturation du secteur de la microfinance dans son ensemble se traduit (du moins dans les pays où la microfinance est déjà bien établie) par une exigence de professionnalisation des acteurs, dans un environnement de plus en plus réglementé.

La révision ou mise en place du cadre légal et réglementaire se traduit par des demandes accrues vis-à-vis des institutions, notamment la production d'états financiers conformes au référentiel comptable, et de données comptables et statistiques fiables (ce dont ne sont pas encore capables une large majorité d'IMF, dans tous les pays de la région, en l'absence de systèmes d'information de qualité). Des audits externes indépendants et des ratings sont de plus en plus exigés par les bailleurs, les investisseurs, les autorités de supervision, pour évaluer la situation financière et le risque des IMF.

Pour faire face à leur croissance, les IMF (y compris les plus grandes) manquent globalement encore de ressources humaines organisées et qualifiées, notamment en contrôle interne ou en développement de produits. De nouveaux besoins d'appui apparaissent (gouvernance notamment), pour accompagner la transformation institutionnelle des IMF qui optent pour un nouveau statut légal. Les plus petites IMF sont fortement incitées à se regrouper, via des plates formes techniques (SIG) ou des structures faîtières (y compris sous statut bancaire, pour accéder à de nouveaux services financiers).

Au niveau des autorités de tutelle et des gouvernements, le besoin de formation et d'appui est également grand, pour mettre en place une supervision et un appui au secteur efficaces.

Par ailleurs, la diversification des acteurs du secteur se traduit par une plus grande diversité des besoins. On note une dichotomie croissante entre d'un côté, des IMF structurées, assez grosses, avec parfois plusieurs centaines de salariés, dont les besoins sont de plus en plus sophistiqués ; et de l'autre les IMF dites de 2nd ou 3^{ème} rang, ou les nouveaux entrants (banques, banques postales...) pour lesquelles une « mise à niveau » s'avère encore nécessaire, ne serait-ce que pour intégrer les bonnes pratiques et les outils de base de la microfinance.

Les besoins en renforcement des compétences sont plus marqués dans les pays moins matures en microfinance (RDC par exemple), confrontés à un afflux de financement dans un contexte de croissance très rapide, alors que les capacités du secteur à tous niveaux (IMF et organes de tutelle) sont encore faibles, en quantité comme en qualité.

L'offre

Du côté de l'offre d'appui, il y a eu une montée en puissance de partenaires locaux ou consultants locaux de qualité (audit par exemple) – notamment sous l'impulsion de CAPAF. Mais il s'agit pour l'essentiel d'individus ou de petites structures, en nombre encore très limité par rapport à une demande croissante et diversifiée. En particulier, de l'avis de tous les acteurs contactés, la demande en expertise SIG et en audit externe est loin d'être couverte par les cabinets déjà sensibilisés à la microfinance.

En formation, l'offre est sensiblement la même qu'en 2002 (voir évaluation de CAPAF à mi-parcours) ; aucun programme comparable à CAPAF n'a été mis en place :

- De petits centres de formation privés se montent dans quelques pays (CFBM au Mali ; centre de formation créé par Ufina au Cameroun), le plus souvent en lien avec CAPAF. L'offre de formations professionnelles courtes continue de relever principalement des associations professionnelles, dans une majorité de pays. Les partenaires de CAPAF sont donc au centre de l'activité de formation professionnelle dans les pays d'intervention ; les partenaires de CAPAF font face à une concurrence toujours très faible.
- Des programmes de formation continue se poursuivent, avec un impact limité (CESAG au Sénégal, ISPEC au Bénin) ; un nouveau projet au Maroc est en cours de lancement, avec l'appui d'Horus ; PlanetFinance vise à développer des formations continues dans divers pays.
- Le centre de formation de la BCEAO a pris de l'ambition, avec la révision du cadre légal et réglementaire et celle du référentiel comptable. La BCEAO a entrepris de former superviseurs et cadres en recrutant, dans les pays, des formateurs (dont des formateurs CAPAF), pilotés par son centre de formation.
- Par ailleurs, les réseaux d'IMF créés sous l'impulsion d'IMF, d'opérateurs du Nord ou de fonds spécialisés définissent leurs propres projets de renforcement des membres, par un appui technique financé sur subventions. On citera ici le réseau CIF, le groupe PAMIGA, le réseau DID, le groupe Advans, Microcred, etc.
- Au niveau international, la filière francophone de Boulder apporte au secteur, depuis deux ans, une fonction complémentaire : donner une « base de culture générale », en formation intensive de trois semaines à Turin, à des cadres d'IMF et d'autorités de tutelle – mais à un coût élevé.
- Par ailleurs, des initiatives internationales (essentiellement anglophones) ont développé des outils et du matériel pédagogique dans différents domaines en microfinance : on peut citer le BIT (microassurance), et le matériel produit par les réseaux africains (INAFI, AFRACA, AFMIN). Une petite équipe francophone s'est mise en place, dans le prolongement de MicroSave (programme de renforcement des capacités dans l'Afrique anglophone), pour diffuser les outils MicroSave, qui portent principalement sur l'analyse du marché et le développement de nouveaux produits pour les IMF.
- Le MFMI (Microfinance Management Institute) lancé à l'initiative du CGAP et du Open Society Institute offre un nouvel échelon d'intervention en formation. Ce programme soutient au niveau mondial la mise en place et l'animation d'un réseau d'universités et organismes de formation (réunis dans des ateliers régionaux réguliers). Le MFMI impulse au niveau de ses membres la capacité d'analyse des besoins, la création de matériel pédagogique en microfinance, la diffusion d'études de cas. A ce stade cependant, le MFMI est exclusi-

vement anglophone, et les moyens limités du programme ne permettent pas d'envisager à court terme un investissement en français.

Localement, le secteur de l'appui technique et de la formation aux IMF n'obéit pas encore à des règles de « marché ». Le financement des bailleurs de fonds du secteur continue de drainer l'offre – avec un rôle de « catalyseur » dans certains cas, et bien souvent encore, de distorsion du marché (prise en charge de l'intégralité des coûts d'une formation, par exemple). La mise en place des stratégies nationales - qui comprennent en général un volet conséquent de renforcement des capacités des acteurs - suscite également beaucoup d'attente de la part des acteurs locaux.

2. CAPAF : synthèse de huit années d'activité

Mission et approche de CAPAF

CAPAF a pour mission de « Promouvoir une approche de marché pour des services privés et viables de renforcement des capacités des IMF, touchant à la formation, à l'appui technique et à la dissémination d'information, dans 15 pays d'Afrique francophone et en Haïti. »

Dans ce but, CAPAF a développé une approche originale. La clé d'entrée au marché de l'appui aux IMF est la formation : CAPAF a adapté en français des cours CGAP pour les cadres d'IMF, sélectionné des partenaires dans les pays de la région, et réalisé des FDF (formations de formateurs) ; ces partenaires et formateurs ont ensuite dupliqué les cours dans les pays d'intervention. En aval de ce volet formation, CAPAF s'est investi sur l'appui technique, dans deux domaines principaux (SIG et audit externe), mais aussi en appui aux banques centrales et autorités de tutelle (via des séminaires de formation principalement), en lien étroit avec le CGAP. En parallèle, CAPAF a développé une stratégie ambitieuse de collecte et dissémination d'information, très complémentaire des autres volets d'activité.

L'évolution au cours des deux phases

Dans la première phase, CAPAF a clairement mis la priorité sur le développement du marché de la formation, avec une approche initiale davantage tournée vers l'offre par une proposition de cours représentant les "meilleures pratiques" promues par le CGAP, puis s'est davantage orienté vers la demande, notamment en adaptant les cours CGAP aux spécificités du marché local.

La deuxième phase, depuis 2005, a été marquée par des évolutions dans l'orientation :

- Un élargissement des publics visés (organismes de tutelle, bailleurs de fonds) et des thématiques (gouvernance), dans un ensemble de pays élargis (des partenariats dans 16 pays, mais 19 pays touchés en 2007) ;
- Une attention particulière à l'autonomisation et à la capacité institutionnelle des partenaires, dans l'optique de la fin programmée de CAPAF, en accordant une plus grande priorité aux standards de performance ;
- Une stratégie de renforcement de l'équipe de « personnes ressources » et formateurs certifiés, capables d'assurer un relais de la fonction de supervision pour permettre une implication dégressive de CAPAF ;
- Un renforcement, surtout depuis 2006, du rôle de « relais » du CGAP en Afrique francophone, avec notamment un travail conjoint sur le dialogue politique et la révision des cadres légaux, et sur l'efficacité de l'aide (coordination et support des bailleurs de fonds) ;
- Une attention particulière donnée au cofinancement de formations ou d'initiatives de CAPAF par les partenaires ou des bailleurs de fonds.

Tableau 1 : Récapitulatif de huit années de CAPAF

	Phase I	Phase II
Dates	janvier 2000 - août 2004	septembre 04 - fin 2007 (prolongation janvier 2009)
Objectifs spécifiques	1. Fournir une formation et des supports techniques de haute qualité aux prestataires africains 2. Identifier des personnes ressources et développer une approche en assistance technique 3. Coordonner une formation et une assistance technique de haute qualité guidées par la demande 4. Rassembler et diffuser l'information et les meilleures pratiques techniques dans le secteur de la microfinance et sur les services de renforcement des capacités parmi les IMF, les prestataires et les agences de financement	1. Renforcer la viabilité et la qualité des services des partenaires de CAPAF 2. Finaliser la diffusion des cours dans les pays cibles grâce à des équipes de formations consolidées et des matériels actualisés 3. Coordonner des initiatives sur des marchés qui soutiennent la microfinance, notamment l'audit externe, la notation et les SIG 4. Maintenir et enrichir la base de contacts régionale et diffuser les supports et publications entre les acteurs anglophones et francophones
Principaux résultats	1. Création de relations avec 15 partenaires 2. 140 cours délivrés, 2666 personnes formées de 530 institutions dans 15 pays 3. Séminaire d'audit externe diffusé à 6 reprises dans 5 pays 4. Identification - évaluation de SIG, 1ère Technofoire (11 exposants, 100 participants de 14 pays) 5. Création d'un site Internet (900 visites par mois) et d'un bulletin d'info trimestriel 6. Création de la base de données (900 contacts sur 20 pays)	1. 19 partenaires dans 16 pays ; appui-conseil aux partenaires (ANIMH et CFBM notamment) 2. A fin 2007, 366 cours délivrés, 5 136 personnes formées (6 648 participants) de 910 institutions, dans 19 pays 3. 6 séminaires d'audit externe, formations et séminaires pour cadres de banques centrales et tutelles 4. Cartographie des SIG ; 2ème Technofoire (19 exposants, 216 participants de 21 pays) ; évaluation de SIG 5. Animation du site Internet (2065 visiteurs / mois en 2007) et du bulletin d'info trimestriel 6. Complément de la base de données (1600 contacts) et lien avec la base CGAP 7. Appui initiatives CGAP : conférences, suivi bailleurs, dialogue politique, etc.
Budget	3 479 576 USD (soit 2 592 000 euros)	à partir de jan 05, 2 408 062 USD = 2 254 824 USD + reliquat de 153 238 USD de la phase 1

L'ampleur du programme : CAPAF en quelques chiffres

En huit ans, CAPAF a atteint, en termes quantitatifs, des résultats impressionnants.

Tableau 2 : Données chiffrées

	Pays couverts	Partenaires	Personnes ressources	Formateurs certifiés (sans doublon)	Stagiaires formés (cumul)	Personnes formées (sans doublons)	Institutions touchées (cumul)	Participants séminaires audit externe (cumul)
2000	7	7	0	3	162	146	95	
2001	9	10	5	9	577	475	257	
2002	12	14	6	23	1 417	1 153	395	
2003	14	17	8	35	2 467	1 885	489	93
2004	15	17	8	42	3 642	2 767	624	165
2005	16	17	10	52	4 816	3 650	701	248
2006	16	17	14	66	5 753	4 395	796	275
2007	16	19	15	71	6 648	5 136	910	310

II. PERTINENCE

La pertinence de CAPAF, pour les différentes catégories d'acteurs contactées, ne fait pas de doute, sur la seconde phase comme sur la première.

Les besoins en renforcement des capacités, en Afrique francophone et Haïti, étaient évidents en 2000 ; ils sont toujours très forts aujourd'hui, alors que la microfinance dans la région présente aujourd'hui de nouveaux risques (crise de grands réseaux, concurrence, supervision faible) et de nouveaux défis (adaptation des cadres réglementaires, stratégies nationales...). CAPAF a su apporter une approche nouvelle, ciblant la stimulation du marché à la fois par la demande et par l'offre ; avec une volonté claire de pérennisation des actions entreprises. Enfin, les efforts d'adaptation, la démarche pragmatique (par exemple, dans l'appui aux partenaires) ont permis à CAPAF de s'adapter à l'évolution du secteur et aux spécificités locales.

1. Une réponse pertinente à des besoins réels

CAPAF a été lancé, en 2000, dans un contexte où les capacités des acteurs étaient très faibles et les bonnes pratiques peu répandues encore dans la région, relativement isolée de la communauté internationale. Depuis (voir I. introduction), si le secteur a évolué, on constate toujours, en raison de la croissance et de l'apparition de nouveaux risques, un besoin fort en formation et en appuis techniques dans des domaines variés, tant au niveau des IMF que des autorités de tutelle ou des nouveaux entrants dans le secteur (banques par exemple).

Par ailleurs, l'isolement relatif de l'Afrique francophone dans la communauté internationale de la microfinance justifiait pleinement un vrai volet centré sur l'accès à l'information pour cette région ; tout autant qu'un effort d'adaptation, basé localement, des outils « génériques » du secteur aux spécificités marquées de la région. Avant que le site Internet de CAPAF ne soit créé, très peu d'information existait sur les expériences de microfinance en Afrique francophone (pourtant anciennes) ; la « littérature grise » dominait en français, et la diffusion de documents traduits (notes CGAP, outils...) était une vraie nécessité pour permettre la professionnalisation des acteurs.

CAPAF a donc été, dans ses deux phases, **une réponse pertinente à des besoins réels et importants**.

2. Avantages comparatifs de CAPAF

Par ailleurs, le programme a développé une approche originale, reposant sur une responsabilisation progressive de partenaires et consultants / formateurs locaux, qui tranche par rapport aux programmes « classiques » de formation menés jusqu'alors, qui avaient peu d'impact au-delà des sessions organisées. Cette **nouvelle approche, cherchant à stimuler demande et offre – par opposition à la simple définition d'une offre standardisée - a été, en soi, un vrai apport au secteur**. La volonté, surtout marquée dans la phase 2, d'encourager l'autonomisation des partenaires et personnes ressources pour « passer le relais » et pérenniser l'action entreprise, est aussi un vrai acquis de CAPAF.

Aucune initiative comparable (visant à soutenir le développement du marché de la formation et de l'appui technique) n'a été lancée depuis le démarrage du projet. Preuve de la reconnaissance du travail de CAPAF et de sa légitimité, la plupart des initiatives en formation récentes se sont articulées en complément ou autour de CAPAF, ses partenaires et formateurs. Le seul point où l'évolution de l'offre rend moins pertinente l'action de CAPAF est la mise à disposition d'information via le site Internet, depuis la mise en place du Portail francophone ; néanmoins, un vrai souci de coordination entre ces initiatives a toujours été porté par CAPAF ; par ailleurs la valorisation des partenaires et consultants CAPAF, en lui seul, justifiait le maintien d'un site CAPAF clairement identifié.

CAPAF a disposé, pour mener à bien ses activités, d'**avantages comparatifs clairs**, notamment :

- l'articulation forte avec le CGAP, consortium des financeurs du secteur et « prescripteur » des bonnes pratiques en microfinance, a permis de diffuser des outils/informations de grande qualité technique, et d'obtenir une réelle synergie avec les activités du CGAP (fonds SI par exemple).
- l'implantation locale, et la présence de l'équipe sur la durée, ont permis au programme d'acquérir une connaissance réelle des pays et des acteurs ; et donc de proposer une information et des outils très adaptés au niveau de compétence et aux besoins des acteurs.

3. Capacité à évoluer en fonction du contexte

CAPAF a montré une capacité à tenir compte des évolutions et spécificités du contexte, en adaptant son approche ou ses outils :

- Le choix des thèmes de formation, ciblant d'abord l'acquisition de compétences essentielles (comptabilité, finance avant tout) était adapté au niveau initial très faible des acteurs.
- CAPAF a adapté les cours standards CGAP aux spécificités régionales (états financiers exigés par les autorités de tutelle ; diffusion de cours en portugais pour la Guinée Bissau, en malgache à Madagascar), et création d'un cours (gouvernance) correspondant aux besoins locaux.
- Dans son approche du partenariat, CAPAF a su évoluer avec pragmatisme : appuyer techniquement certains partenaires, renoncer à certains partenariats, ou encore renforcer la supervision des activités par un volant de « personnes ressources ».
- CAPAF s'est appuyé, notamment dans la seconde phase, sur les stratégies des financeurs présents dans les pays cibles pour étendre son action (ex Guinée Bissau, Haiti, RDC, Cameroun).

III. PERFORMANCE ET IMPACT

1. Atteinte des objectifs de la phase 2

L'impression d'ensemble est que CAPAF a accompli, sur cette seconde phase, un travail important avec des moyens modestes ; les résultats attendus définis lors des plans annuels ont été dans l'ensemble atteints ou dépassés.

Les résultats attendus définis lors des plans d'action annuels ont été dans l'ensemble atteints ou dépassés au cours de la deuxième phase. Les seuls objectifs non atteints, pour certaines années, ont été le nombre de cours organisés par les partenaires, reflétant les difficultés rencontrées dans certains pays.

➤ **Objectif 1 : « Renforcer la viabilité et la qualité des services des partenaires de CAPAF »**

Dès la première phase (et même au cours de la phase pilote, en 1997-99), CAPAF a développé une approche insistant fortement sur la nécessité d'impulser aux partenaires une « approche de marché » : CAPAF et CGAP n'ont jamais organisé de formations « tous frais payés » ; CAPAF a en-

couragé les partenaires à proposer des formations à un prix réaliste permettant à terme leur autonomisation. De plus, le cofinancement progressif des FDF⁶ a dès 2003 permis de responsabiliser les partenaires à l'approche commerciale.

Au cours de sa seconde phase, CAPAF a défini de nouveaux partenariats (Haïti, Burundi, RDC) et a effectivement mis l'accent sur la nécessité de passage de relais auprès des partenaires les plus solides : un appui institutionnel réel a été fourni à plusieurs partenaires pour appuyer leur autonomisation. Grâce à l'appui de CAPAF, des FDF payantes pour les pays de la sous région ont pu être organisées en 2007 par le CFBM. Néanmoins, le relais effectif de CAPAF vers le CFBM n'est pas encore assuré, en raison des faiblesses structurelles du centre à court terme.

Pour la duplication des formations, la couverture de nouveaux pays a été réalisée par des partenaires de CAPAF (Alafia – Bénin – au Rwanda et au Tchad ; Ufina – Cameroun- au Gabon).

Les indicateurs (évaluations des formateurs à 4,41 sur 5 en moyenne en 2007 en moyenne ; taux de fidélisation⁷ des IMF régulièrement supérieur à 50%) témoignent du maintien d'un haut niveau de qualité.

➤ **Objectif 2 : « Finaliser la diffusion des cours dans les pays cibles grâce à des équipes de formations consolidées et des matériels actualisés »**

L'équipe des formateurs certifiés et personnes ressources s'est bien élargie sur cette phase, permettant le dynamisme des formations et FDF. Grâce à cette équipe (15 personnes ressources, 71 formateurs certifiés – personnes physiques distinctes, certains formateurs étant certifiés sur 6 cours), le personnel de CAPAF s'est largement déchargé des supervisions et de l'encadrement des FdF.

Un nouveau cours a été mis en œuvre (gouvernance). L'actualisation des formations en comptabilité et analyse financière, en fonction du nouveau référentiel comptable de l'UEMOA/CEMAC, n'a pu être réalisée (dans l'attente du plan comptable de la CEMAC, et des instructions devant accompagner la validation du référentiel comptable dans la zone UEMOA).

➤ **Objectif 3 : « Coordonner des initiatives sur des marchés qui soutiennent la microfinance, notamment l'audit externe, la notation et les SIG »**

Sur l'audit externe, CAPAF a poursuivi les séminaires d'audit dans 6 pays, avec une évaluation positive des participants (au total, 12 séminaires ont donc été organisés dans 11 pays, au cours des deux phases, par CAPAF). Le programme a poursuivi et étendu ses efforts sur les SIG : une deuxième Technofoire a été organisée en 2006 avec succès, les évaluations de logiciels se sont poursuivies avec l'appui de personnes ressources locales,

CAPAF en outre, au-delà de cet objectif, élargi son intervention vers un nouveau public, les politiques et autorités de tutelle des pays concernés, pour renforcer les capacités de supervision, en étroite collaboration avec la stratégie initiée par le CGAP dans ce domaine (des membres du CGAP participant fréquemment, par exemple, aux formations organisées). CAPAF, en lien avec CGAP, a notamment organisé en 2007 trois séminaires de formation pour des cadres de la Banque centrale en RDC (36 cadres formés au total – grâce au cofinancement de la Coopération française), réalisé deux séminaires pour la Banque nationale du Rwanda (avec le CGAP), et deux cours à Madagascar (avec le CGAP, en 2006 et 2007).

⁶ Dès 2003, CAPAF proposait aux partenaires une participation subventionnée pour les 4 premiers participants sur un cours. Quand le partenaire avait réuni 4 formateurs actifs sur un cours, tout nouveau participant donnait lieu à un copaiement du partenaire à hauteur de 25% des coûts moyens année précédente. A partir de 2005, les partenaires ayant dépassé leur quota ont dû prendre en charge frais de transport et d'hébergement sans préfinancement de CAPAF.

⁷ Taux de fidélisation = % d'IMF proposant des participants à plus d'un cours.

➤ **Objectif 4 : « Maintenir et enrichir la base de contacts régionale et diffuser les supports et publications entre les acteurs anglophones et francophones »**

CAPAF a créé une base de données étendue, qui permet à la fois de produire des statistiques des formations, de mettre à jour les statistiques sur le site Internet, et de disposer d'une impressionnante liste de diffusion. Cette liste de diffusion n'a cessé de se compléter (1600 contacts dans 38 pays à fin 2007). CAPAF a veillé à créer et mettre à jour régulièrement un lien d'équivalence avec la base CGAP, afin de permettre une meilleure diffusion des notes et informations CGAP à l'avenir.

CAPAF a maintenu une diffusion de nombreuses informations / documents via plusieurs canaux (lettre d'information, site). Le site Internet a atteint un bon niveau de fréquentation (plus de 2600 visiteurs/mois) ; néanmoins, compte tenu de moyens humains limités, CAPAF n'a pu étendre en fin de phase l'information disponible sur le site, d'où une baisse de fréquentation fin 2007 (d'autant qu'avec la Technofoire, 2006 avait marqué une affluence record vers le site).

Voir également en annexe 3, le **résumé de CAPAF par année pour la Phase 2 : Principales actions et points marquants / indicateurs / défis rencontrés.**

2. Estimation de l'impact de CAPAF

CAPAF a obtenu un impact large, au-delà des seuls résultats quantitatifs, sur le secteur de la microfinance régional. La formation s'est révélée une excellente clé d'entrée pour professionnaliser le secteur et dynamiser les consultants / experts locaux (mais aussi pour renforcer le dialogue politique, par la formation de cadres de tutelle). La complémentarité entre les actions de CAPAF a renforcé son impact ; on peut estimer que globalement, CAPAF a contribué à renforcer les capacités d'acteurs variés, à désenclaver la région et à diffuser de bonnes pratiques en microfinance.

De ce fait, CAPAF a obtenu une reconnaissance qui l'a légitimé dans la région comme un « centre de ressources » de grande qualité.

Les limites de l'impact de CAPAF tiennent en deux principaux points : (i) des résultats inégaux suivant les pays, reflétant la durée d'implication de CAPAF, la fragilité éventuelle des partenaires, et surtout le contexte du secteur (notamment, appui de financeurs). (ii) l'impact au sein des structures a été limité par la difficulté, pour une bonne part des IMF, d'accéder à un accompagnement de qualité pour la mise en œuvre de ces formations ou solutions.

Plusieurs éléments d'analyse de l'impact peuvent être avancés, sur la base des résultats obtenus et de l'appréciation des partenaires et bénéficiaires :

Impact quantitatif – élargissement des pays, acteurs et thèmes couverts

- CAPAF et ses partenaires ont touché un **nombre croissant de pays francophones** au cours des années : de 7 pays en 2000, à 16 pays aujourd'hui (et 19 au total dans lesquels des formations sont réalisées par les partenaires). CAPAF s'est implanté d'abord en Afrique de l'Ouest, plus proche et au secteur assez mature, pour s'étendre vers les pays d'Afrique centrale et le Maroc ; un seul pays n'a pas du tout été desservi (la Centrafrique, marché très restreint et conditions politiques difficiles). Les bailleurs, dans un secteur de la microfinance encore assez peu « commercial », ont clairement joué un rôle de catalyseur dans certains cas (projets comme DynaEntreprises (USAID) au Sénégal). L'atteinte de nouveaux pays en 2007 (Tchad, Gabon, Rwanda) a été réalisée par des partenaires de CAPAF. Enfin, CAPAF a su saisir l'opportunité d'appuyer également, avec succès, le lancement des cours en Haïti, où le secteur et le partenaire sont également dynamiques.

- En termes de formation, depuis le début du projet en 2000, CAPAF et ses partenaires ont touché un cumul de **6 648 stagiaires (personnes formées par thème), soit 5 138 personnes physiques issues de 910 institutions**. CAPAF a sélectionné 19 partenaires et en a agréé 15 sur au moins un cours, formé 71 formateurs certifiés (sur au moins un cours – certains formateurs jusqu’à 6 cours), et tissé un réseau de 15 « personnes ressources » qui assurent aujourd’hui un relais de CAPAF sur les FDF et la supervision des formations.
- La reconnaissance de la qualité de ce programme est réelle ; en témoignent à la fois les IMF bénéficiaires, et des indicateurs suivis par CAPAF : fort taux de « fidélisation » et notation en progression des formations suivies.
- Le programme a touché un public d’abord concentré sur les IMF, puis qui s’est **élargi à des institutions variées**, notamment au cours de la deuxième phase : auditeurs, superviseurs, cadres des autorités de tutelle, personnel des bailleurs de fonds.

Stimulation du marché et création de compétences

- L’un des impacts de CAPAF, moins directement visible mais peut-être l’un des plus cruciaux, a été d’impulser un « **changement de mentalité** » en introduisant une approche de marché, dans une Afrique francophone marquée jusque là par des programmes (en formation comme en appui technique) relevant d’une stratégie de l’offre, et largement subventionnés. Les partenaires de CAPAF ont intégré peu à peu la nécessité d’une approche guidée davantage par la demande (tarifs réalistes, capacité d’adaptation au client) ; si l’impulsion d’une réelle approche « marketing » a souvent été lente (notamment auprès des associations professionnelles), en revanche les exigences de cofinancement progressif des FDF, par exemple, ont réellement sensibilisé les partenaires à la nécessité d’une approche plus commerciale. Plus largement, au-delà des partenaires de CAPAF, cette approche a eu un impact sur les IMF (davantage sensibilisées au prix réel des formations, par exemple) et les bailleurs de fonds (CAPAF veillant à une saine articulation avec ces derniers).
- La volonté de coordination entre les différentes initiatives dans le domaine des **SIG** (formations, Technofoires, promotion du Fonds SIG du CGAP, appui à la montée en puissance de personnes ressources) a permis de jouer un vrai rôle de « déclencheur » pour certaines IMF, et d’accélérer la prise de conscience de l’ensemble du secteur, au niveau régional, sur la nécessité de mettre en place des SIG efficaces. Les Technofoires, en particulier, ont fortement mobilisé diverses catégories d’acteurs (les 2 Technofoires ont rassemblé 316 participants de 21 pays, et 30 éditeurs/solutions).
- Même si le nombre et l’ampleur des séminaires **d’audit externe** est restée limitée par rapport à d’autres actions (12 séminaires réalisés, 310 participants au total depuis 2003), ce type d’activité a clairement fait venir vers la microfinance des cabinets d’audit, qui se sont par la suite investis dans ce secteur et ont une vision très positive de cette action.
- Les actions (ateliers de formation et séminaires) menées pour les **cadres des autorités de tutelles (gouvernements, banques centrales)**, appréciées aussi, se sont avérées très complémentaires du rôle mené par le CGAP (souvent en partenariat avec CAPAF) de dialogue politique et d’appui à la révision des cadres réglementaires, démultipliant l’impact de l’ensemble.
- CAPAF a constitué progressivement un réseau informel de partenaires, formateurs et de personnes ressources dans le secteur, véritable **vivier de compétences en microfinance** dans la région – ces personnes interviennent, au-delà de CAPAF, en consultance dans le secteur. En particulier, la montée en puissance de personnes ressources en SIG sur la région est valorisée par beaucoup d’acteurs. Lorsque des formateurs ou personnes ressources de CAPAF ont quitté le programme, elles sont semble-t-il pour la plupart restées dans le secteur, contribuant à la diffusion des bonnes pratiques au sein d’autres institutions. Paradoxalement, le départ de personnes ressources clés de CAPAF par le FENU, par exemple, s’est traduit par une réelle promotion du programme permettant l’extension des formations CAPAF dans leurs pays d’affectation (ex Guinée Bissau, RDC)...ces « anciens » de

CAPAF montrent un attachement aux méthodes et programmes menés, et en deviennent les meilleurs promoteurs.

- De façon générale, CAPAF a réussi à **mobiliser d'autres financeurs** pour ses activités, ou à développer ses activités sur de nouveaux pays, en saisissant des opportunités de partenariats avec des programmes existants.
- CAPAF a joué un rôle positif dans la **structuration de partenaires**, notamment les associations professionnelles et centres de formation, en assurant à la fois des débouchés commerciaux et une professionnalisation de leur personnel – avec dans certains cas par un véritable « appui-conseil » réactif, très apprécié.

Contribution au désenclavement de la région

- La **collecte et diffusion d'information** a été rendue efficace par l'adéquation des canaux retenus (Internet, papier), et la mise en place d'une large base de contacts grâce au réseau informel que CAPAF a su tisser depuis 2000. Le site Internet de CAPAF, par exemple, touchait en juin 2007 2645 visiteurs par mois (contre 1391 en moyenne en 2005). Globalement, l'appui à la diffusion d'informations CGAP mais aussi d'informations collectées par CAPAF (dossiers thématiques spécifiques) a été fortement apprécié de l'ensemble des acteurs. La collaboration avec les autres initiatives qui se sont mises en place en Afrique francophone (Portail lamicrofinance.org, portails pays, Sénégal par exemple) a contribué à étendre l'impact de CAPAF sur ce plan.
- CAPAF a permis de « désenclaver » les acteurs francophones en leur donnant accès à des formations, documents, initiatives mettant en avant les bonnes pratiques en microfinance, et stimulant la réflexion des acteurs sur des thèmes d'actualité (rôle des fonds d'investissement, technologies, protection du consommateur). En ce sens, CAPAF a contribué à **mieux faire communiquer l'Afrique francophone avec le reste de la communauté internationale en microfinance**.
- CAPAF a contribué à mieux faire connaître les spécificités de la microfinance régionale auprès des décideurs (CGAP, bailleurs de fonds, gouvernements), en jouant un vrai rôle de facilitateur et support actif pour un grand nombre de bailleurs et d'initiatives dans la région : suivi des Prix de la transparence, circulation des informations CGAP, relais des fonds Rating et SIG ; base locale pour le MIX ; liens étroits avec le projet de USAID au Sénégal ; travail conjoint avec le MAE sur la « mésofinance » au Sénégal, et la formation des autorités de tutelle en RDC ; apport de compétences pour la filière francophone de Boulder à Turin. CAPAF joue un rôle de « **centre de ressources** » **naturel** sur la région.

Cet impact a aussi quelques limites :

- **Des résultats inégaux suivant les pays.** L'action de CAPAF a eu un impact plus grand en Afrique de l'Ouest qu'en Afrique Centrale, reflétant à la fois l'extension progressive de CAPAF mais aussi le degré de maturité des marchés (existence et qualité des partenaires potentiels / dynamisme du secteur / présence de grandes IMF), et l'existence ou non de financements de bailleurs de fonds localement, en appui aux formations et FDF. Deux pays d'Afrique de l'Ouest (Bénin et Sénégal) ont représenté 39% de l'ensemble des stagiaires formés depuis 2000, ce qui traduit la forte implication de deux partenaires notamment (Alafia au Bénin – plus de 1000 stagiaires formés au total – et Remix au Sénégal – plus de 800). La répartition assez égale du nombre de personnes formées entre les autres pays témoigne de l'effort réel de CAPAF pour étendre son action. Néanmoins, l'Afrique Centrale repré-

sente encore en 2007 moins de 20% des contacts dans la base de données CAPAF (issue des formations et contacts divers de l'équipe).

- **Il est plus difficile d'estimer l'impact réel des formations suivies sur les structures** d'appartenance des personnes formées. Une étude d'impact au Sénégal menée en 2003⁸ souligne les effets positifs sur les IMF, à plusieurs niveaux (évolution des personnes formées, diffusion des éléments des cours en interne). Hormis pour les IMF les plus professionnelles, plusieurs interviewés doutent néanmoins de la capacité des personnes formées à mettre en application les leçons apprises dans leur institution, en l'absence d'un réel accompagnement – notamment si la direction de l'institution n'a pas elle-même intégré les bonnes pratiques dans sa vision stratégique. Une hypothèse est donc **qu'un accent mis sur cet accompagnement aurait pu permettre de renforcer l'impact des formations au sein des institutions** ; mais cela aurait certainement requis des moyens plus importants que ceux mis à disposition de CAPAF.
- L'impact des différentes initiatives menées sur les SIG a été limité par la complexité du sujet : les difficultés rencontrées par les IMF dépassent souvent le seul problème du logiciel, et touchent aux difficultés organisationnelles (remontée d'information, procédures internes...) Par ailleurs, les plus petites IMF n'ont pas dépassé la phase d'identification de leurs besoins et du logiciel, en raison de la difficulté et du manque de financement pour **l'accompagnement de la mise en place du SIG**.

IV. ANALYSE DES PRINCIPALES ACTIVITES

Cette analyse permet d'évaluer, plus précisément, les réussites et limites de CAPAF dans chacun de ses grands domaines d'activité.

1. Formation

L'activité de formation de CAPAF est un succès, de l'avis de toutes les catégories d'acteurs du secteur. L'exigence de qualité a été un facteur clé de réussite (qualité des sélections, FDF, processus de certification...). Une autre force de CAPAF a été de développer ce réseau informel de personnes ressources et formateurs certifiés, compétents et implantés dans les pays. Le réseau a permis à CAPAF de se mettre en retrait sur la supervision, et de délocaliser davantage les activités.

L'impact des formations a été inégal suivant les pays, reflétant avant tout l'impact du contexte (dynamisme du secteur, implication des bailleurs de fonds, capacité/volonté des IMF à payer pour les formations) mais aussi les fragilités de partenaires, inhérentes à de petites structures.

CAPAF a fait des efforts importants pour préparer le transfert de ses activités/compétences aux acteurs locaux. Ce transfert est inégalement effectif aujourd'hui : plusieurs partenaires ont une bonne capacité technique de mise en œuvre des formations, et font preuve d'un réel dynamisme. L'organisation de FDF sous-régionaux est envisageable sous certaines conditions (CFBM au Mali, nouveaux partenaires en Afrique Centrale). L'adaptation et la création de nouveaux cours, la fonction de « labellisation » des formateurs dépend du contrôle qualité (suivi des statistiques formation, certification) et la facilitation et de valorisation (par le site Internet notamment) du réseau informel constitué des personnes ressources, formateurs, partenaires dépendent encore de CAPAF.

⁸ Evaluation de l'impact des formations réalisées par REMIX et financées par le programme DynaEntreprises (USAID)

1.1 Résultats / facteurs de succès

Le volet formation a été l'activité la plus importante développée par CAPAF, en notoriété comme en impact. Ce volet est sans conteste un succès, reconnu par tous les acteurs de la microfinance – au-delà des partenaires et bénéficiaires du programme, tous très positifs dans leur jugement.

Les chiffres globaux attestent tout d'abord de l'ampleur du travail mené, à la fois d'un point de vue quantitatif (nombre de cours dupliqués, de personnes formées) mais aussi en constitution de compétences locales en formation (partenaires retenus, formateurs formés et certifiés, personnes ressources), avec une accélération en fin de première phase (2003/2004).

Graph 1 : Nombre de stagiaires et personnes formées - cours CAPAF

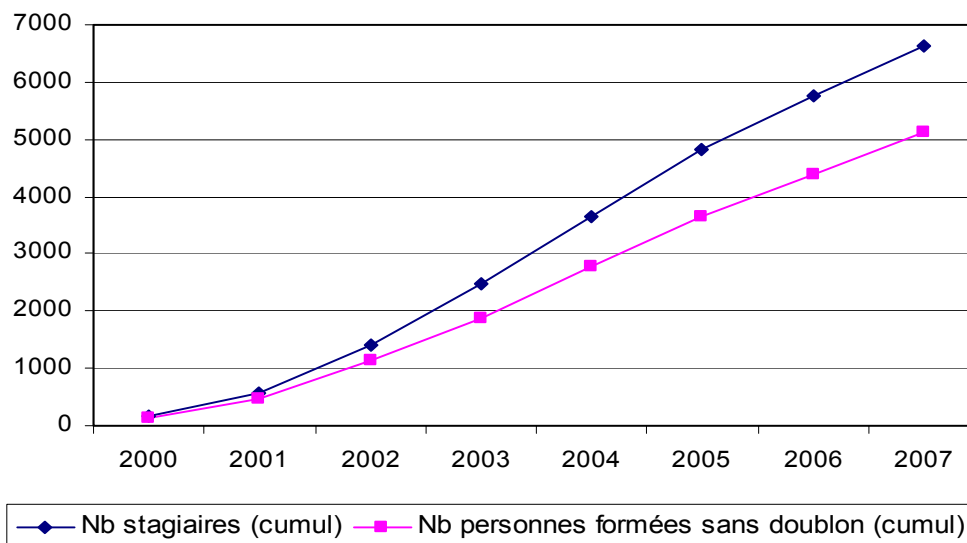


Tableau 3 : Partenaires, formateurs et PR de CAPAF - progression

	Partenaires	Partenaires agréés (min. 1 thème)	Personnes ressources	Formateurs retenus (cumul, sans doublon)	Formateurs certifiés*
2000	7		0	25	3
2001	10		5	56	9
2002	14		6	80	23
2003	17	5	8	101	35
2004	17	12	8	131	42
2005	17	11	10	183	52
2006	17	15	13	230	66
2007	19	15	15	292	71

* il s'agit ici, comme noté plus haut, du nombre de personnes physiques – la plupart des formateurs sont certifiés sur plusieurs cours, certains jusqu'à 6 cours.

Plusieurs facteurs clés de succès ressortent des entretiens :

- **La nouveauté (et la pertinence) de l'approche « de marché »** développée par CAPAF, déjà mentionnée plus haut, a eu de réels effets sur les partenaires de CAPAF (plusieurs mentionnent le « changement de mentalité » opéré en interne, notamment sur le niveau des prix pratiqués et la capacité à chercher activement à organiser de nouvelles formations) mais aussi les IMF clientes : ces dernières ont dans un premier temps eu une attitude opportuniste

courante (participant aux formations dans la mesure où des subventions étaient disponibles) mais par la suite étant beaucoup plus proactives, ayant reconnu la qualité et dans une certaine mesure (ou pour les plus grandes IMF, du moins) l'utilité des formations. Quelques exemples traduisent ces effets : la volonté de consultants indépendants de participer (en payant leurs frais) aux FDF, dans la perspective de développer une offre dans leur propre pays (ex. Mauritanie) ; la tendance de l'offre de formation nationale à s'aligner sur un 'tarif minimum (mentionné au Sénégal) ; la capacité/volonté croissante d'une partie des IMF à payer pour les cours (dans les pays où le marché est suffisamment développé).

- L'équipe de CAPAF a fait preuve de réelles **compétences techniques**, très reconnues dans le secteur, sur toute la « chaîne » de formation : adaptation de 7 cours et création d'un cours - tous bien construits, didactiques, adaptés au public visé ; techniques éprouvées d'andragogie, pour les formations de formateurs ; supervision et encadrement des cours, appui aux partenaires sur l'organisation et la logistique. L'effort systématique de recueil de statistiques et d'un suivi rigoureux des résultats, à la fois au niveau du programme et des partenaires, est également à noter.
- **L'exigence de qualité**, à tous niveaux des formations, a été un facteur de réussite central : la certification ou l'agrément sont devenus un **véritable « label » très valorisé** autant par les formateurs (qui disent, grâce à cela, avoir accès à une clientèle plus large, y compris pour des consultances) que par divers acteurs du secteur (IMF, bailleurs...). Les partenaires et formateurs de CAPAF soulignent tous l'apport en légitimité de ce label vis-à-vis de leurs clients ; certains disent vérifier régulièrement la mise à jour du site CAPAF lorsqu'ils ont obtenu une nouvelle certification, car c'est une « carte de visite ».
- Les **formations de formateurs (FDF)** sont un point d'appui central du dispositif – leur qualité est reconnue, et les formateurs/partenaires se sont montrés disposés, dans les dernières années, à payer pour y accéder. Le cofinancement des FDF par les partenaires de formation et le « contrôle qualité » de CAPAF, ont réellement permis d'en optimiser l'impact. Les résultats obtenus se sont améliorés, notamment dans la seconde phase de CAPAF, grâce à une exigence croissante dans la sélection des participants – l'un des facteurs clés expliquant la hausse du taux de rétention⁹ (81% globalement en 2007, contre 73% en 2003). Par ailleurs les FDF organisées sont appréciées (note moyenne de 4,35 en 2007, alors que les formateurs étaient pour moitié des personnes ressources). Pour la plupart, les formateurs sont bien évalués par les participants aux formations (4,41 en moyenne en 2007), grâce en partie à l'exigence dans la sélection lors des FdF. Enfin, le **coût par formateur retenu a baissé notablement**, résultat à la fois d'une meilleure sélection, d'une plus grande participation des partenaires à la prise en charge, d'une délocalisation des FDF.
- **Le rôle du réseau - personnes ressources et formateurs certifiés de CAPAF** : La force de CAPAF aujourd'hui, c'est avant un réseau capable de former des formateurs, de superviser des formations, de veiller à la qualité des partenaires.
- **Un travail de longue durée d'animation de ce réseau et des partenaires** : CAPAF a beaucoup insisté, à raison, sur un travail de remontée d'information, d'exigence de rapports réguliers sur les formations, sur la mise à disposition de l'information via le site Internet. Une relation de proximité a pu être créée, également par les tables rondes, échanges mails, etc, qui s'est traduite par des effets concrets (échanges de partenaires entre pays, sans l'appui de CAPAF).
- **Un effort d'adaptation des cours, pour tenir compte des spécificités locales et cibler de nouveaux publics**. Au cours de la phase 1, CAPAF a adapté les modules de cours CGAP au référentiel comptable de la région, permettant aux acteurs de pouvoir comprendre les bon-

⁹ Taux global de rétention = proportion de participants aux FDF qui sont soit retenus, soit retenus sous réserve.

nes pratiques financières et établir des états financiers compatibles avec les exigences des autorités de tutelle. Au cours de la phase 2 plus de liberté a été laissée aux partenaires pour l'adaptation des cours (Madagascar : cours diffusé en malgache, sur la base de supports en français ; Guinée Bissau : cours diffusés en français dans un premier temps, en portugais par la suite). L'élargissement des cours vers des thèmes correspondant à de nouveaux besoins (développement de produits notamment) était nécessaire. Récemment, la création du module gouvernance, premier cours à ne pas être traduit des modules CGAP en anglais, a été une réussite (c'est le deuxième cours le mieux évalué aujourd'hui). Il s'agit d'un besoin spécifique des IMF de la région – la faible gouvernance des institutions a été l'une des principales causes des faillites de ces dernières années – et CAPAF s'est appuyé sur un partenariat réussi avec IRAM/CERISE. CAPAF a aussi adapté les formations à de nouveaux publics - autorités de tutelle notamment.

- CAPAF a su faire preuve de **pragmatisme, dans la mise en place et le suivi des partenariats**. D'une approche assez conventionnelle (recherche de structures solides sur lesquelles s'appuyer), CAPAF, constatant les limites des premiers partenariats, s'est davantage appuyé par la suite sur les personnes ressources, formule plus souple, permettant davantage d'initiatives individuelles. CAPAF s'est montré réactif aux demandes d'appui des partenaires, même si ces dernières n'étaient pas strictement prévues dans le plan de travail.

1.2 La performance des partenaires

CAPAF travaille, dans les 16 pays, avec 19 partenaires (15 agréés sur au moins un thème de formation) : 10 associations professionnelles, 3 cabinets, 4 ONG et 2 centres de formation.

Globalement, le choix des partenaires a été guidé par une approche méthodique (mission d'identification, recensement et rencontre des intervenants du secteur de tous niveaux et statuts). Au-delà des structures, le point important a été d'identifier, dans les pays, les quelques personnes clés dynamiques et prêtes à s'impliquer dans ce partenariat.

CAPAF a réalisé un suivi « qualitatif » des partenaires, année après année, avec une segmentation en fonction de leur dynamisme et des performances obtenues ; ce suivi est très pertinent, pour adapter l'appui aux situations rencontrées.

L'expérience de CAPAF montre que **les performances des partenaires ne sont pas directement liées au statut de ces derniers**. On ne constate pas à ce stade, en tous cas, de dérive particulière des prix de la part des cabinets privés plus « commerciaux » ; les ONG n'ont pas été moins durables que des structures privées (les unes comme les autres pouvant être dépendantes de financements externes).

Le cas des **associations professionnelles (10 partenaires sur 19)** est néanmoins particulier. Les associations professionnelles rencontrent des dysfonctionnements communs, notamment en termes de gouvernance (CA peu actif, conflits entre IMF, forte rotation du directeur / secrétariat de l'association), et de difficulté structurelle à se pérenniser en sécurisant des ressources financières récurrentes. Le cas de l'APROMI en Mauritanie (problème institutionnel lié au président, et marché très étroit) est en ce sens significatif – et CAPAF a interrompu son partenariat. Ces difficultés peuvent être secondaires, si un directeur dynamique a pris en charge l'association. Le rôle premier d'une association (lobbying, information) peut aussi entrer en conflit, du point de vue des membres, avec une activité rémunératrice comme la formation, si cette dernière représente l'essentiel des revenus... dans certains cas, cette critique a été formulée à l'encontre de partenaires CAPAF.

Néanmoins, CAPAF n'a pu dans la plupart des cas que retenir ces associations comme partenaires, en l'absence d'alternative crédible. De fait, les associations professionnelles sont, dans les pays émergents en microfinance, les principaux centres de ressources du secteur – elles attirent à elles les quelques consultants compétents du pays, et ont la possibilité d'obtenir des appui financiers et/ou technique de bailleurs de fonds. Lorsqu'au Mali, le CFBM a été créé, CAPAF a d'ailleurs opté logiquement pour un transfert de partenariat de l'association professionnelle vers le CFBM.

Pour les associations professionnelles interrogées, la diffusion des formations CAPAF a d'autre part été une vraie opportunité : source de revenus (la plupart ne se financent pas, ou très faiblement, à partir des cotisations des membres), mais aussi et surtout de légitimité et de renforcement des compétences réelles, qui a posteriori justifie l'investissement de CAPAF.

Tableau 4 : Segmentation des partenaires par niveau d'activité

Types	Dynamiques	Moyens	Faibles/Inactifs ou nouveaux	Total
Cabinets Privés	MF Academy (Cameroun);	MFD (Sénégal); UFINA (Cameroun)		3
Centre de formation		CFBM (Mali)	CEFORMAD (RDC)	2
Associations professionnelles	Alafia (Bénin)	APIMEC (Sénégal); AISFC (Côte d'Ivoire); APIM-BF (Burkina Faso); APIFM (Madagascar)	APEMF (Congo); ANIP-MF (Niger); APIM-Togo; RIM (Burundi); ANIMH (Haïti)	10
ONG d'appui	PAED (Guinée Bissau); Adfinance (Senegal)	PACEF (Cameroun)	Pride Formation (Guinée)	4
Total	4	7	6	19

Source : CAPAF, rapport annuel 07

L'analyse des partenaires permet plusieurs constats :

- Le dynamisme des partenaires **dépend fortement du contexte** : en premier lieu de la **croissance du secteur** (difficulté de marchés étroits comme la Mauritanie, nécessité d'un appui des grandes IMF dans chaque pays). En Côte d'Ivoire, la situation sociopolitique en 2007, conjuguée à une crise institutionnelle de la principale IMF du pays, a porté un coup d'arrêt aux activités de l' AISFD CI, partenaire de CAPAF. Mais aussi, et surtout, le nombre d'IMF ayant la volonté et/ou la capacité à financer par elles-mêmes les formations (ou à mobiliser un financement de bailleur pour cela) – voir plus bas, « limites et contraintes ». La concurrence ne semble avoir joué réellement qu'au Maroc – une offre de formation subventionnée semble avoir nuit au développement des formations par DIS.
- Les financements de **baillleurs de fonds peuvent en ce sens jouer un rôle de « catalyseurs »**. Le PAED MF, programme du FENU en Guinée Bissau, a accompagné l'association professionnelle naissante et lancé l'offre des cours. Dans plusieurs pays (Burkina, Cameroun, Haiti, RDC, Mali) CAPAF et ses partenaires ont su s'appuyer sur des relations institutionnelles avec les bailleurs présents pour organiser des FDF et proposer des formations à prix réduit, ce qui a eu un effet d'appel important pour les IMF. Inversement, l'arrêt de subventions a un impact sur l'ensemble du secteur, et donc les formations (ex Niger) ; et le financement des bailleurs a longtemps eu, et a encore, un effet de distorsion sur le marché (difficulté pour les partenaires à facturer des prix de marché, quand d'autres formations sont entièrement prises en charge).
- Etant donné le caractère assez « centralisateur » des pays de la région, des blocages politiques et les avancées des stratégies nationales jouent également un rôle réel (ex manque de financement du plan d'action de la stratégie nationale au Togo).
- Surtout, il s'agit de **petites structures**, donc assez dépendantes de quelques personnes, et fragiles en cas de départ de ressources humaines (Remix, Sénégal ; Pride Formation en Guinée Conakry), avec de possibles blocages au niveau de la gouvernance et du management (Apromi, Mauritanie ; APEMF au Congo ; ANIP Niger).

- Qu'il s'agisse d'associations professionnelles ou de partenaires privés, les structures souffrent souvent d'une **approche marketing et d'analyse de la demande peu développée, et d'une capacité d'analyse stratégique faible** ; ce qui explique les difficultés de certains partenaires lorsque prend fin un programme d'appui qui finançait les formations, même lorsque cette fin était annoncée (ex fin de DynaEntreprises au Sénégal).
- **Les derniers partenariats mis en place (Haïti, Burundi, RDC) ont davantage responsabilisé, d'entrée, les partenaires.** Au Burundi par exemple, RIM a été dès le départ en situation d'organiser lui-même les formations, à partir de la base de contacts fournie par CAPAF.

Malgré tout, les meilleurs partenaires arrivent à dépasser les conditions locales : Alafia, dans un contexte béninois difficile, a fait le choix de s'implanter sur d'autres pays, notamment le Tchad et le Rwanda, pour pallier à la faiblesse du marché béninois. Finalement, le meilleur critère de succès est la présence au sein de la structure d'un ou plusieurs individus dynamiques, capable de s'appuyer sur CAPAF pour développer leur propre activité.

1.3 Le transfert du volet formation vers les acteurs locaux

CAPAF, en continu et de façon plus marquée au cours de la seconde phase, a clairement annoncé qu'à la fin du programme, les activités de formation devraient pouvoir se poursuivre sans appuis externes.

Cette stratégie d'autonomisation du volet formation a reposé sur plusieurs axes :

- (i) Appuyer l'autonomie technique et financière des partenaires, pour assurer la viabilité de leur activité de formation, et étendre la diffusion des cours.
 - (ii) Trouver un relais pour l'organisation des FDF.
 - (iii) Encourager la création / l'adaptation de cours localement.
- **Nouveaux cours / adaptations des cours** : A ce stade, les partenaires locaux de CAPAF peuvent se montrer capables d'adaptations ponctuelles (traduction en langue locale, adaptation d'un cours pour mieux cibler un public particulier, création de petites formations « métiers » pour agents de crédit ou caissiers). Ils ne sont pas capables encore, en revanche, de développer entièrement un module générique de qualité.
 - **Duplication des formations par les partenaires** : On peut estimer aujourd'hui que les partenaires de CAPAF, avec des degrés divers de dynamisme et de maturité, ont acquis la capacité de délivrer des cours de bon niveau avec un **assez bon niveau d'ensemble d'autonomie technique** :
 - CAPAF est de moins en moins intervenu pour organiser la logistique des cours, la commercialisation des modules et la recherche des partenariats avec des financeurs locaux pour rendre les cours plus accessibles aux IMF. Sur les 45 formations réalisées en 2007, 33% ont été supervisées, dont 20% par CAPAF directement (les autres ont été supervisées par des personnes ressources).
 - Depuis 2006, CAPAF a fait des efforts pour rendre plus accessibles aux partenaires et formateurs les supports de formation : la mise en ligne des cours et powerpoint sur l'espace sécurisé du site a permis aux partenaires et formateurs d'accéder directement au matériel de cours, d'en disposer avec une plus grande liberté.
 - Des échanges de formateurs ont eu lieu en 2007 entre deux pays (Bénin et Burkina), pour pallier au manque de formateurs certifiés sur certains cours ;
 - Deux partenaires dynamiques (Alafia au Bénin, Ufina au Cameroun) ont été capables de desservir la demande en duplication de cours pour des pays voisins ;
 - L'autonomie de partenaires récents comme le RIM (Burundi) est bonne, CAPAF n'apportant qu'une aide au démarrage des activités de formation, le relais étant très vite pris par le partenaire ;

- Lorsque des personnes de bon niveau ont été identifiées et formées dans un pays, aussi difficile que soit le contexte, on peut faire le pari que les efforts de CAPAF auront un impact à terme : la création d'un cabinet de consultance/formation en Mauritanie, par l'ancienne responsable de l'APROMI (partenaire en difficulté de CAPAF), qui a fait le choix de participer à des FDF (en finançant leur coût de sa poche, dans une large mesure), en témoigne.

Il est difficile, sans évaluations ou chiffres précis, d'estimer la **viabilité financière** des partenaires et leur dépendance réelle envers les subventions de bailleurs de fonds – dans une très large majorité des cas, cette viabilité semble aujourd'hui fragile. La plupart des associations professionnelles (le RIM Burundi est une exception) collectent encore peu ou pas de cotisations des membres, et sont tributaires de subventions ou de la prestation de formations et consultances diverses (essentiellement des études, et peu d'appui technique, plus exigeant en termes de compétences) ; les cabinets privés sont fortement tributaires d'opportunités ponctuelles, et des subventions disponibles. Les formations CAPAF sont donc souvent mentionnées par les partenaires comme un apport financier non négligeable – très variable dans les estimations d'un partenaire à l'autre). S'agit-il d'une activité financièrement intéressante ? En 2007, les partenaires qui ont envoyé l'information à CAPAF affirment avoir couvert 87% de leurs charges par les produits de facturation hors subvention ; ce chiffre est à interpréter avec prudence car CAPAF ne reçoit pas systématiquement de rapports financiers de ses partenaires, même si une amélioration a eu lieu avec une insistance répétée de la part de CAPAF. D'autre part, peu de partenaires disposent en interne d'outils de gestion permettant d'allouer correctement les frais fixes de leur structure aux formations.

La plupart des partenaires restent, comme vu plus haut, **fragiles institutionnellement**, à deux niveaux : ressources humaines et gouvernance/leadership. CAPAF joue un rôle, vis-à-vis de certains d'entre eux, de conseil pour le développement du marché (quels bailleurs contacter, comment améliorer l'approche marketing, définir la stratégie). Ces faiblesses sont structurelles, et resteront marquées dans les pays notamment où le marché est encore peu développé – comme mentionné plus haut, la capacité et volonté des IMF à payer pour les formations, et le risque de distorsion de marché par les bailleurs de fonds, jouent dans ces pays un rôle réel.

Les principales demandes d'appui exprimées encore aujourd'hui par une majorité de partenaires portent sur :

- La nécessité de renforcer et renouveler le « stock » de formateurs,
 - Le maintien du système d'agrément/certification, très valorisable commercialement,
 - Le souhait d'un appui pour le développement de nouveaux modules,
 - Le souhait d'un rôle continu d'animation du « réseau informel » des partenaires et formateurs.
- **Organisation / réalisation de FDF** : Sur ce plan, CAPAF a beaucoup progressé, notamment au cours de la seconde phase, dans sa stratégie de transfert progressif des compétences :
- l'élargissement de l'équipe de personnes ressources et formateurs certifiés a permis à CAPAF de passer progressivement **plus en retrait pour la supervision des FDF** et des premiers cours dupliqués. Sur les FDF menées au 1^{er} semestre 2007, la moitié des encadrants étaient des personnes ressources, les autres des salariés de CAPAF.
 - CAPAF a misé sur le **CFBM au Mali comme relais** pour l'organisation de FDF au niveau sous-régional, et cela a fonctionné en 2007 – au 1^{er} semestre 2007, le CFBM a organisé des FDF sur trois thèmes avec l'appui de CAPAF, pour 40 participants de 6 pays.
 - En Afrique centrale, le **RIM (Burundi)** est un nouveau partenaire dynamique, qui a fonctionné dès le départ avec CAPAF sur une base assez autonome et a organisé des FDF en 2007 avec l'appui de CAPAF. Le RIM s'estime capable, avec un appui initial et une facilitation de CAPAF, de développer par la suite des FDF pour les pays voisins (Rwanda notamment). En Haïti, l'ANIMH fait également preuve d'un fort dynamisme, et pourrait organiser des FDF avec un minimum de facilitation initiale.

- La **politique de financement des FDF** par CAPAF a évolué au cours des années, avec d'une part un souci de limiter les coûts (délocalisation des FDF notamment), d'autre part vers une plus grande prise en charge par les partenaires¹⁰. D'un financement direct, CAPAF a évolué vers une stratégie de subvention indirecte des FDF (mise à disposition du matériel de formation, supervision des cours, appui ponctuel à l'organisation). Le partage des coûts avec les partenaires est devenu effectif dans cette seconde phase. En 2007, **sur 109 formateurs formés en FDF, un quart seulement ont reçu des subventions de CAPAF** (financement USAID sur le thème Gouvernance : prise en charge des participants sur le site de la formation, les billets d'avion et les autres frais étant à leur charge) ; les participants aux autres thèmes ont couvert 100% de leurs frais (avec parfois l'appui des partenaires de CAPAF ou celui d'un bailleur de fonds). Cette stratégie s'est traduite par une baisse du coût des FDF pour CAPAF.

1.4 Limites / contraintes rencontrées

- Le **nombre d'IMF ayant la volonté et/ou la capacité à financer** par elles-mêmes les formations (ou à mobiliser un financement de bailleur pour cela) est évidemment une question clé, et une contrainte dans les pays où le marché est étroit, les IMF petites et sans appui de bailleurs de fonds (Mauritanie par exemple).
 - Les formations sont-elles trop chères ? Le prix est variable suivant les pays et formations (durée, caractère résidentiel, cofinancement ou non d'un bailleur), et s'échelonne suivant les pays et formations de 80 000 (Guinée) à 350 000 CFA par participant. Elles représentent un coût certain, si l'IMF doit le prendre en charge par elle-même et souhaite inscrire plusieurs participants, et dans les pays où le coût des formateurs est plus élevé (Sénégal), c'est un facteur bloquant pour les petites structures ; idem dans les pays où le secteur est peu développé (ex. Guinée, où Pride a de ce fait organisé des formations non résidentielles, moins chères). Toutefois, les partenaires dans des pays où une offre de formation privée existe (Sénégal toujours) estiment offrir des formations à un prix plutôt dans la moyenne basse, à qualité comparable évidemment. Les prix sont estimés dans l'ensemble « corrects » pour la qualité offerte (RDC, Cameroun par exemple), même si des exemples de dérapage ont été notés (et corrigés sous l'influence de CAPAF) dans des pays où les partenaires ont vite intégré la nécessité de viabiliser la structure (ex Cameroun).
 - Un argument plus souvent avancé par les acteurs est le manque de « vision » des IMF, sans plan de formation établi et sans réel volonté d'investissement stratégique sur les ressources humaines ; une subvention bailleur joue alors un rôle psychologique fort dans le recours aux formations – l'IMF étant par la suite davantage prête à supporter le coût, en ayant testé le service.
 - Comme vu plus haut, dans un marché de la microfinance encore non commercial, la présence d'une offre de formation subventionnée ou d'une assistance technique mise à disposition sur financement de bailleurs de fonds a bien sûr un impact.
- Quel est réellement **l'impact en interne aux IMF** ? L'étude d'impact de 2003 (Sénégal) montre que la majorité des formés jugeaient applicables les cours de base (comptabilité, taux, analyse financière - plus difficilement le cours de planification stratégique) et soulignaient l'impact positif de la formation sur l'IMF. Les dirigeants de plusieurs IMF interviewées insistent sur le renforcement des compétences internes réalisé grâce à des cours

¹⁰ Dès 2003, la participation subventionnée de CAPAF est plafonnée - quand le partenaire a réuni 4 formateurs actifs sur un cours, tout nouveau participant entraîne un copaiement du partenaire à hauteur de 25% des coûts moyens année précédente (ex 196 000 CFA en 2004). A partir de 2005, les partenaires qui ont dépassé leur quota doivent payer les frais de transport et d'hébergement sans préfinancement de CAPAF.

CAPAF (notamment les tout premiers – comptabilité et analyse financières, taux d'intérêt). En revanche il semble que dans un certain nombre de cas, l'applicabilité des points appris par les stagiaires ait été limitée par (i) la faible sensibilisation des dirigeants (ou l'absence de stratégie claire...) et (ii) par le manque de financement (ou de volonté) pour un accompagnement technique indispensable (par exemple, pour la définition de plans de développement). Là encore, l'existence d'une subvention peut jouer un rôle de « déclencheur ».

Outre ces deux points, trois limites apparaissent concernant le transfert du volet formation vers les acteurs locaux :

- Le système de certification / contrôle et suivi de la qualité est central, et dépend entièrement de CAPAF.

L'existence de ce « label » CAPAF est un vrai élément de motivation pour les formateurs et partenaires, qui permet de les fidéliser et de maintenir leur intérêt pour le secteur. Le suivi rigoureux de CAPAF est, de l'avis de tous, un élément essentiel incitant au maintien de la qualité. Il repose sur une série de fonctions qui exigent des moyens : suivi des statistiques de formation ; contrôle sur place des duplications ; valorisation des formateurs certifiés / partenaires agréés (site Internet).

- Les partenaires ne sont pas encore capables d'adapter en profondeur les cours CAPAF, ni de créer de nouveaux modules ex nihilo.
- Il est nécessaire de renouveler et compléter le « stock » de formateur par des FDF, notamment dans les pays encore peu couverts. Or :

- Le CFBM est une structure créée très récemment, et non encore viabilisée.

Si le CFBM a fait la preuve en 2007 de sa capacité à réaliser les FDF de façon satisfaisante, et à plus large échelle que le Mali, ses fragilités internes restent réelles. Le directeur du centre n'a pas encore été nommé ; des difficultés de gouvernance se traduisent par un CA peu actif, qui peine à prendre des décisions. Au sein du CFBM se trouvent deux associations professionnelles, celle des IMF (APIM) et celle des banques ; cette double tutelle est un frein, dans la mesure où l'association des banques est encore peu concernée à ce stade par les activités du CFBM. Le fait que l'APIM ait dû transférer au CFBM ses activités de formation, se privant délibérément d'une source de revenus, a rendu plus complexes les relations au sein du CA.

Pour dépasser ces difficultés, le CFBM a besoin moins d'un appui financier (nécessaire toutefois à court terme, le temps d'équilibrer la structure) que d'un appui institutionnel, pour lever les facteurs de blocages internes existants. Le plan d'action de la SNMF du Mali, qui doit entrer en vigueur en 2008, place clairement le CFBM au centre de sa stratégie de renforcement des capacités dans le pays, et dans ce cadre un appui au Centre est prévu dès 2008, sur financement ACIDI / DANIDA. Le démarrage effectif de cet appui crédibiliserait les perspectives du CFBM comme relais de CAPAF.

- En Afrique Centrale, CAPAF n'a pas encore de relais clairement établi. La tentative du CAPAF de s'appuyer sur IPD-AC (Cameroun) en 2007 pour jouer un rôle équivalent à celui du CFBM n'a pas fonctionné, en raison des difficultés institutionnelles de ce partenaire. Toutefois, de nouveaux partenariats, l'un avec une structure plus autonome et dynamique (RIM au Burundi), l'autre avec le projet PASMIF en RDC (présence sur place d'une ex personne ressource de CAPAF) pourraient offrir une solution ; l'année 2008 sera clé sur ce point.

Tableau 5 : Bilan du volet Formation

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques élevées ; équipe impliquée, de grande qualité, sur la durée • Forte reconnaissance de la qualité des FDF et des cours • Grand nombre de pays couverts • Effort d'adaptation aux contextes locaux • Réseau dynamique de partenaires / formateurs / personnes ressources • Des partenaires / personnes ressources capables de dupliquer des formations en dehors de leur pays • Le CFBM a su organiser des FDF pour CAPAF, et des participants sont prêts à payer 	<ul style="list-style-type: none"> • Des résultats inégaux suivant les pays • Qualité et viabilité inégale des partenaires • Dynamique des pays et des partenaires dépendante des financements de bailleurs • Peu de relais sur la création/adaptation de nouveaux cours à ce stade • Relais sur les FDF non encore assuré en Afrique Centrale ; difficultés institutionnelles du CFBM en Afrique de l'Ouest • Un accompagnement technique des IMF, en suivi post-formation, aurait pu renforcer l'impact des formations au sein des structures (avec des moyens supplémentaires)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des associations professionnelles à venir • Financement de formations prévues dans les plans d'action SNMF, pouvant contribuer à dynamiser le marché • Relais de bailleurs / initiatives (nouveaux cours, FDF, renforcement des partenaires) permettant de maintenir / renforcer les acquis • Formations, et plus récemment formation de superviseurs = formidable clé d'entrée pour pouvoir agir au niveau politique 	<ul style="list-style-type: none"> • « Péremption » progressive des modules CAPAF, si pas de renouvellement/adaptation • Si le contrôle qualité (système de certification et de suivi) n'est pas maintenu, dégradation de la qualité • Perte du bénéfice du réseau actuel, si pas de moyen de l'entretenir / le structurer – risque d'érosion du « stock » de personnes ressources et formateurs certifiés • Risque qu'en l'absence de CAPAF, les initiatives ne se poursuivent pas dans les pays d'implantation récente

2. Promotion de services d'appui

Ce volet, dès la première phase, a été compris comme un dispositif « post formation ». Compte tenu des moyens limités accordés à l'équipe de CAPAF sur ces aspects, on peut considérer que l'action de CAPAF a été au-delà des objectifs prévus, avec un impact significatif sur trois domaines (audit externe, SIG, sensibilisation des cadres d'autorités de tutelle). CAPAF a contribué à dynamiser les marchés de l'audit et des SIG pour IMF, tout en faisant évoluer les outils techniques disponibles. La formation des cadres des autorités de tutelle est très pertinente et complémentaire d'autres actions (dialogue politique du CGAP). En outre, CAPAF a pris l'initiative d'activités nouvelles, non prévues initialement, très pertinentes par rapport aux besoins locaux (Technofoires, outils pour IMF).

En complément de la formation, CAPAF a développé quatre axes principaux d'intervention, pour la promotion de services d'appui :

- les systèmes d'information de gestion (SIG) pour les IMF,
- l'audit externe pour les IMF,

- la formation et l'appui aux cadres de tutelles (Banques centrales, gouvernements), qui a gagné de l'importance au cours de la phase 2
- l'appui-conseil aux partenaires locaux (CFBM principalement, mais aussi ANIMH, et tous les partenaires de façon plus ponctuelle).

2.1 Résultats et facteurs de succès

Tableau 6 – Quelques résultats du volet « Promotion des services d'appui »

Thème	Résultats / indicateurs
Audit externe	12 séminaires organisés dans 11 pays depuis 2003 (310 participants)
SIG	Cartographie des SIG réalisée (215 IMF de 14 pays ; identification de 31 solutions commerciales et 17 propriétaires) 2 Technofoires (316 participants de 21 pays, 30 exposants) 3 SIG évalués en 2007
Formation / séminaires pour banques centrales (en lien étroit avec le CGAP)	2 séminaires de formation pour la Banque centrale de RDC (36 participants) (2005 et 2007) 2 ateliers sur les ratios prudentiels avec la CSBF à Madagascar (2006, 2007) 2 séminaires de formation pour la Banque du Rwanda (2007)

- **Une approche pragmatique jouant la carte de la complémentarité** : compte tenu des moyens limités affectés à ce volet d'activités, CAPAF a choisi de se concentrer sur des secteurs très pertinents compte tenu de l'évolution du secteur, et de faire jouer la complémentarité entre formation, initiatives CAPAF, initiatives CGAP, et intérêt de bailleurs de fonds présents localement. Par exemple, pour le renforcement des systèmes d'information des IMF, CAPAF a déroulé d'abord les formations SIG, puis a diffusé l'information sur l'accès au fonds SIG mis en place à l'initiative du CGAP ; en parallèle, CAPAF a réalisé une cartographie des SIG disponibles, et évalué plusieurs d'entre eux (en complément des évaluations réalisées par le CGAP, dont il a diffusé l'information).
- CAPAF a réellement appuyé la **montée en puissance de consultants locaux** de haut niveau, ce qui est un énorme apport au secteur, où de telles compétences locales sont rares (en SIG notamment). Les **séminaires d'audit**, réalisés dans une logique de formation en sollicitant l'appui des Ordres nationaux d'experts comptables, ont réellement permis l'investissement d'experts comptables de bon niveau dans le secteur, dans plusieurs pays (Mali, Sénégal).
- Le travail d'envergure réalisé sur les **SIG** a été, pour certaines IMF (déjà assez matures), un vrai « coup de pouce » pour investir dans un logiciel. Même lorsque ce déclic n'a pas eu lieu, les cadres d'IMF contactés mentionnent que l'accès à l'information (notamment dans les Technofoires) a fait évoluer les mentalités en interne.
- **Une analyse pertinente des besoins locaux** : tous les initiatives et outils développés par CAPAF ont été très pertinents, témoignant de la grande proximité de CAPAF avec les acteurs locaux, et de son bon ancrage dans les pays d'intervention. A titre d'exemple, CAPAF a développé de petits outils téléchargeables permettant le calcul du TEG et le formatage des états financiers des IMF (pour passer d'un modèle d'états financiers aux normes UEMOA aux états financiers promus par le CGAP au niveau international), très téléchargés sur le site Internet.

- **L'appui aux cadres des autorités de tutelle** (dans une logique de formation – ateliers de formation, séminaires), réalisé dans plusieurs pays (Congo, RDC, Madagascar, Rwanda) a été très apprécié des acteurs. Il est en outre très complémentaire des activités de dialogue politique et d'appui aux autorités et Banques centrales mené par le CGAP, souvent en étroite collaboration avec CAPAF (travail avec la CSBF à Madagascar et la BNR du Rwanda par exemple).
- Les deux **Technofoires**, en particulier, ont été vivement appréciées et ont eu un réel impact, en rassemblant un nombre croissant d'acteurs du secteur, mais aussi de « nouveaux entrants » (banques) autour d'un thème attractif. Un des points très pertinents mentionnés par des participants a été d'organiser, autour du thème d'appel des technologies, des ateliers thématiques sensibilisant sur des sujets concrets (transferts d'argent par exemple).
- En complément des activités de formation, CAPAF a également joué un réel **rôle d'appui pour plusieurs partenaires**, notamment les associations professionnelles (conseils sur la mobilisation de partenaires institutionnels ; sur le marketing) et le CFBM au Mali.
- Le **cofinancement presque systématique des activités** (séminaires d'audit, évaluation des SIG, Technofoires, formations de cadres de tutelles) a permis de maximiser l'impact, en impliquant d'autres bailleurs, pour un budget réduit.

2.2 Limites / contraintes rencontrées

- **Un volet mineur en regard de la formation** : Le volet appui technique, dès la première phase, a été compris dans la stratégie de CAPAF comme un dispositif « post formation » : autrement dit, l'idée était d'amplifier l'impact des formations en stimulant en parallèle le marché de l'appui technique aux IMF. Aucun fonds n'était prévu en parallèle de CAPAF pour stimuler financièrement la demande – par exemple prendre en charge une partie des coûts pour les IMF souhaitant accéder à des services techniques ; cette approche était cohérente, dans une approche orientée vers la demande. CAPAF ne disposait pas non plus de moyens clairement identifiés pour appuyer l'offre, en proposant par exemple un appui-conseil aux consultants et cabinets souhaitant s'impliquer dans le secteur. Il n'y a donc pas eu, du moins dans la première phase, de véritable possibilité de stimulation du marché du conseil. L'impact des formations aurait peut-être pu être plus grand avec un financement, en aval, d'appui-conseil aux IMF : au Burkina, le programme PFMR avait saisi l'opportunité des cours CAPAF pour cofinancer des formations avec l'association professionnelle et des services d'accompagnement, avec semble-t-il un impact positif.
- Par ailleurs, les partenaires de CAPAF auraient pu développer une approche proposant d'associer un accompagnement post-formation (comme certains partenaires du CGAP ont pu le faire dans d'autres régions, semble-t-il avec de bons résultats – incluant 1 à 2 jours de suivi dans le prix de la formation). Les partenaires et consultants locaux eux-mêmes reconnaissent qu'ils préfèrent investir sur la formation, techniquement maîtrisable et moins risquée, et **trouvent plus difficilement des compétences** à mobiliser pour proposer des prestations d'appui technique.
- **Travailler sur cet aspect de marché du conseil aux IMF est donc complexe** – d'autres, comme AFCAP en Afrique de l'Est, avaient rencontré des difficultés dans ce domaine. L'appui technique est difficilement standardisable, et le « sur-mesure » pour les IMF non seulement coûte cher, mais aussi requiert des compétences pointues. De ce point de vue, le travail de CAPAF en appui à quelques personnes ressources de bon niveau sur les SIG et l'audit externe, est un apport réel au secteur.
- Les études pertinentes que CAPAF a mené pour analyser les services d'appui technique (Sénégal, Madagascar en 2004-2005) n'ont eu qu'un impact limité, dans la mesure où les partenaires locaux n'ont pas réellement utilisé l'information pour développer leur marché (faute de compétences ou dynamisme suffisant à l'époque), et où les partenaires dans d'autres pays n'ont pas su/voulu saisir l'opportunité de dupliquer ces études ailleurs.

- Lors de la cartographie réalisée sur les SIG, CAPAF a mesuré les **limites de l'action entreprise sur les systèmes d'information**. En premier lieu, la prise de conscience des IMF sur l'importance des SIG a été tardive, et imposée de l'extérieur souvent (nécessité de données fiables et régulières pour les bailleurs et autorités de tutelles). Par ailleurs, la plupart des IMF (notamment les plus petites) rencontrent, en amont de la mise en place d'un logiciel, de vraies limites internes (mauvaise remontée de l'information, absence de procédures ou inadéquation de ces dernières à la réalité du fonctionnement de l'institution) : pour ces IMF une approche « produit » n'est pas suffisante, et une amélioration du SIG demanderait un accompagnement lourd en préalable. Pour la plupart des IMF, également, au-delà du choix initial du logiciel, se pose le problème de la volonté ou capacité de l'institution à mettre en place / adapter son SIG, ce qui exige un travail lourd, en interne et avec un réel besoin d'accompagnement par des services techniques adaptés (pas toujours disponibles localement). Pour cela, il leur est souvent nécessaire de sécuriser une subvention de bailleurs de fonds pour pouvoir se lancer dans un tel chantier interne.

Tableau 7 : Bilan du volet « Promotion de services d'appui »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques élevées • Equipe impliquée, de grande qualité, présente sur la durée • Capacité d'initiatives, au-delà du budget et des activités prévues (ex Technofoires, outil de calcul du taux d'intérêt et de formatage des états financiers) • Vraie complémentarité avec la formation et les initiatives CGAP • Forte reconnaissance des actions entreprises (Technofoires notamment) • Lien fort entre formation de cadres des autorités de tutelles et actions CGAP/CAPAF visant les décideurs politiques et cadres légaux • Identification réussie de personnes ressources de qualité (SIG, audit externe), investies dans le secteur avec l'appui de CAPAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à promouvoir un accompagnement technique des IMF non subventionné et à accompagner la montée en puissance de prestataires, hormis pour le choix du SIG ; les raisons en sont multiples (complexité du sujet, offre d'AT subventionnée présente dans la plupart des pays, réticence des partenaires à s'engager au-delà de la formation, absence d'un fonds de cofinancement de l'accompagnement technique post-formation) • Difficulté des IMF à financer l'accompagnement nécessaire avant et après la mise en place du logiciel SIG
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence d'un investissement sur SIG et audit externe renforcée par l'évolution des cadres légaux • Poursuite du travail sur les SIG/technologies : articulation possible avec le travail du CGAP sur ce point et le nouveau fonds SI • Enjeu d'une poursuite des ateliers de formation et séminaires pour les cadres de tutelle, en accompagnement de l'action au niveau du cadre légal et des politiques (CGAP et autres bailleurs) 	

3. Information et relais des activités CGAP

CAPAF a gagné une forte notoriété régionale par un gros travail de mise en réseau, de diffusion et collecte d'information, par des canaux adaptés au contexte (diffusion papier, lettre d'information, site Internet). Le programme a développé une stratégie de collecte et diffusion d'information très pertinente (1600 contacts, essentiellement locaux). L'effort d'adaptation de l'information au contexte local, très reconnu et rendu possible par l'implantation locale de CAPAF, a été fondamental dans la bonne diffusion des messages. Le volet information a été très complémentaire des autres actions de CAPAF (notamment valorisation des partenaires et formateurs certifiés). Enfin, le programme a renforcé depuis 2006 son rôle de relais des actions et initiatives du CGAP.

3.1. Evolution de la stratégie

Le dispositif d'information de CAPAF vise trois objectifs : (i) Assurer la promotion du programme et de ses partenaires, et produire des indicateurs de suivi des activités de formation (nécessaires au maintien de la qualité) ; (ii) Rassembler, produire et diffuser des supports (dont ceux du CGAP), pour les acteurs de la région, et dans l'autre sens assurer une collecte de l'information sur le secteur dans la région, (iii) Relayer les initiatives du CGAP.

Depuis 2006, les actions de CAPAF se sont renforcées ou réorientées sur plusieurs points :

- S'appuyant sur son rôle de « centre de ressources », CAPAF a pu s'impliquer davantage, progressivement, auprès des décideurs publics et des bailleurs de fonds (comme point de contact pour ces bailleurs, et en représentation du CGAP dans des forums ou réunions régionales),
- La coordination / collaboration avec le CGAP, présente tôt dans le programme CAPAF (liens par les traductions et mise à disposition des documents du CGAP) s'est renforcée, surtout à partir de 2006 (en identifiant aussi les documents clés à traduire sur des thèmes porteurs : technologie, protection du consommateur par exemple),
- CAPAF a tenu compte du lancement de nouvelles initiatives (portail nationaux, portail francophone lamicrofinance.org, nouvelles revues spécialisées) en recherchant systématiquement une complémentarité et une plus grande valorisation/diffusion de l'information. Un lien fort s'est également créé avec le MIX, CAPAF servant de « base locale » pour la personne détachée par le MIX pour la région – base qui a contribué à une meilleure prise en compte des IMF africaines par le MIX.

3.2 Résultats / facteurs de réussite

- **La notoriété du programme** : CAPAF a réalisé un gros travail de mise en réseau, de diffusion et collecte d'information, par des canaux adaptés au contexte (diffusion papier, lettre d'information, site), qui lui ont permis de gagner une notoriété très forte dans toute la région (y compris dans les pays où l'implantation est récente). Cette notoriété a bénéficié au CGAP, mais aussi aux autres bailleurs du projet (MAE, USAID).
- **Une adaptation d'informations et outils génériques au contexte local** : constatant dans la pratique le décalage entre les outils et informations 'standard' (ex cours CGAP) et les spécificités locales, CAPAF a fait un effort réel d'adaptation des informations à transmettre. Cet effort d'adaptation, très reconnu par les acteurs locaux, a été fondamental dans la bonne diffusion des messages. En particulier, la lettre d'information réalisée trimestriellement par CAPAF relaie des informations très pertinentes, notamment des points synthétiques sur des sujets actuels pour le secteur (performances sociales, technologies, financement de l'agriculture...).
- **Une base de données très large** : CAPAF a pris soin d'améliorer en continu la base de données, lancée en 2005, pour rendre plus régulière et simple la production des états statistiques des formations, des mises à jours plus rapides, des statistiques sur le site Internet. La

liste de diffusion de CAPAF compte plus de 1600 contacts dans 38 pays ; elle a été alimentée par la liste des participants aux formations et séminaires d'audit CAPAF (pour la moitié), mais aussi grâce aux rencontres et réseau CAPAF (collecte de cartes de visites ou de liste de participants) ; c'est un « actif » important. Les contacts de la liste sont diversifiés : plus de la moitié viennent d'IMF (niveau micro), 30% de prestataires d'appui (infrastructure de marché) et 16% d'agences gouvernementales, de supervision ou de bailleurs de fonds (niveau macro). La concentration est plus forte au niveau géographique, reflétant l'ancrage plus ancien de CAPAF en Afrique de l'Ouest (61% des contacts). Un système d'équivalence a été créé avec la base du CGAP (Collab Tool), facilitant les échanges entre CAPAF (valorisation des données dans le portail CGAP) et CGAP (possibilité de compléter la liste de contacts CGAP dans la région). Toutefois, la tentative de création d'un interface spécifique de consultation de la base pour les partenaires n'a pas été concluante – ces derniers n'étant pas prêts à utiliser cet outil technique à ce stade (problème de compétence et de familiarisation avec ce type d'outils).

- **Le site Internet, « vitrine » et centre de ressources :** Le site Internet a joué jusqu'à présent un rôle important dans la notoriété de CAPAF et pour ses partenaires, à trois principaux niveaux :
 - « Vitrine » institutionnelle du programme : le site a permis de valoriser les formations en cours, les études et actions menées, et de relayer les initiatives CGAP,
 - Outil de valorisation également des partenaires, formateurs et personnes ressources dans un espace dédié ; ce point est fortement souligné par les formateurs.
 - Centre de ressources en microfinance, avec un ciblage particulier sur les thèmes d'actualité pour la région (dossiers thématiques, valorisation de l'information locale, mise à dispositions d'outils pour les IMF).

Ce site a été un vrai investissement de CAPAF, en temps de travail et d'animation notamment. L'actualisation régulière des calendriers de formations et répertoire des partenaires/formateurs, aussi la mise à disposition de nouveautés (outils, dossiers thématiques), ont mobilisé l'équipe CAPAF, mais permis de faire de ce site un outil reconnu du milieu francophone africain : la fréquentation du site a augmenté régulièrement jusqu'à mi 2007 (2065 visiteurs différents par mois en moyenne en 2007, contre 1391 en moyenne en 2005), avant de faiblir fin 2007 (voir plus bas). CAPAF a également joué le jeu de la complémentarité avec les nouveaux sites qui se sont développés depuis 2005 (portails pays, portail francophone lamicrofinance.org).

Le contenu du site en quelques chiffres :

350 pages

600 documents à télécharger

20 profils de partenaires institutionnels

21 profils de PR et consultants

6 dossiers thématiques

(source : rapport annuel CAPAF 2007)

- **Le renforcement du rôle de relais des activités du CGAP :** CAPAF a joué également un rôle actif dans la mise en œuvre des activités de CGAP en Afrique francophone. Ce rôle s'est renforcé nettement en cours de seconde phase, notamment depuis 2006 et s'est concrétisé par trois types d'actions :
 - **Représentation / relais d'information de et vers le CGAP :** missions de représentation lors de réunions et conférences dans la sous région ; rôle de relais (services, communica-

tion) avec les bailleurs de fonds locaux ; communication régulière avec le CGAP, pour transmettre l'information collectée dans les pays, et dans l'autre sens diffuser les messages clés et initiatives du CGAP (fonds d'audit, fonds SI, diffusion des notes, prix organisés...).

- **Implication auprès des politiques / autorités de tutelle** : formations à destination des personnels de banques centrales (BC de RDC), en complémentarité des actions entreprises par le CGAP dans ce domaine ; coordination de l'évaluation du nouveau plan comptable CEMAC (2007). En 2007, l'arrivée d'une nouvelle responsable information déjà en charge de ce thème au sein du CGAP Washington a contribué à renforcer cet aspect, avec notamment le lancement de la « cartographie » du CGAP sur les cadres réglementaires et politiques en Afrique sub-saharienne, et l'organisation du « Forum des décideurs politiques » en mars 2008.
- **Efficacité de l'aide / coordination des bailleurs de fonds** : participation à des réunions multibailleurs (comités de pilotage de DDSC (Dakar Declaration Steering Committee) organisées par le FENU depuis 2006 ; appui au séminaire du MFMI à destination des bailleurs de fonds en 2007, réunion annuelle du CGAP). Depuis 2006, CAPAF appuie également le projet EC-ACP dans le suivi du projet financé au Sénégal.
- **CAPAF, véritable « centre de ressources » régional pour une variété d'acteurs** : CAPAF a joué un vrai rôle de facilitateur pour un grand nombre de bailleurs et d'initiatives dans la région: suivi des Prix de la transparence, circulation des informations CGAP, relais des fonds Rating et SIG ; base locale pour le MIX ; liens étroits avec le projet de USAID au Sénégal ; travail conjoint avec le MAE sur la « mésofinance » au Sénégal, et la formation des autorités de tutelle en RDC ; apport de compétences pour la filière francophone de Boulder à Turin.

Nombre d'interlocuteurs, notamment chez les bailleurs de fonds et autorités de tutelle, disent contacter spontanément CAPAF, et fréquemment, pour obtenir non seulement des informations sur les pays de la région, mais aussi des contacts, des conseils concernant le secteur, etc. CAPAF s'est donc imposé, au-delà de ses objectifs initiaux de renforcement du marché, comme un véritable « centre de ressources » régional, préfigurant l'un des rôles que le CGAP souhaite voir jouer à ses futurs bureaux régionaux.

3.3 Limites / contraintes rencontrées

- CAPAF a été confronté à la pauvreté des documents/outils/informations disponibles en français, dans une communauté internationale de la microfinance peu centrée sur l'Afrique et très peu francophone (du moins jusqu'au lancement du Portail francophone en 2005). La pertinence du patient travail de collecte et mise à disposition d'information, de création d'outils et « dossiers thématiques », d'identification de documents à traduire et d'adaptation des messages de 'bonnes pratiques' au contexte local, réalisés par CAPAF, n'en est que plus grande.
- La centralisation de la production d'information / outils au niveau du CGAP, motivée par un souci de qualité, a été dans une certaine mesure à l'encontre de la nécessaire adaptation de l'information aux spécificités locales. Du point de vue des acteurs du secteur, CAPAF a permis de jouer un rôle réel (prévu dans sa mission) de contrepoids de cette tendance, en disséminant localement l'information, et en l'adaptant au contexte.
- Concernant le site Internet, la baisse de la fréquentation enregistrée en fin d'année 2007 (1485 visiteurs /mois en moyenne en fin d'année, contre 2685/mois en milieu d'année) témoigne de la difficulté d'animer et mettre à jour en continu avec des moyens réduits, sur la durée, un site de ce type – même si la baisse apparente doit être nuancée, le site ayant enregistré une activité record fin 2006 et début 2007, notamment en raison de la Technofoire. La mise à jour a pu être faite sur les aspects d'information/promotion concernant les activités en cours et la promotion des formations, mais pas sur la certification par exemple (dernière mise à jour en septembre 2007) ou les partenaires (mars 2007), en raison de l'externalisation

de la gestion de la base de données depuis avril 2007, qui impose une mise à jour semestrielle. Ce constat, logique compte tenu des moyens de CAPAF et de la diversité de ses activités, impose de réfléchir pour l'avenir à une articulation avec d'autres sites existants, notamment le portail francophone Lamicrofinance.org. Faute de moyens d'animation et de mise à jour régulière à l'avenir, le site pourrait sinon à terme desservir l'image de CAPAF/CGAP.

Tableau 8 : Bilan du volet Information

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Forte notoriété et reconnaissance par les acteurs africains francophones du secteur ; rôle de « centre de ressources » évident pour tous les acteurs, notamment les bailleurs • Réseau de diffusion impressionnant, fondé sur des canaux adaptés (site Internet, lettre d'information) et sur une base de contacts large, incluant une diversité d'acteurs et de pays • Proximité des acteurs du secteur et connaissance réelle des contextes pays, permettant de proposer une information / des outils adaptés • Volonté d'adapter des outils et initiatives standards aux spécificités locales • Valorisation des partenaires et formateurs, élément incitatif fort pour ces derniers (site Internet notamment) • Articulation forte avec le CGAP, plus marquée depuis 2006 ; complémentarité entre le travail du CGAP et les activités CAPAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens limités : ressources humaines pour animer et mettre à jour le site Internet notamment • Réseau encore largement centré sur l'Afrique de l'Ouest • Faible utilisation de la base de données par les partenaires
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration spectaculaire de l'accès aux communications dans la région ; diffusion rapide de l'information • Articulation avec une politique de communication renforcée du CGAP (reposant notamment sur des partenariats plus étroits avec les réseaux locaux) • Rapprochement / complémentarité avec le Portail francophone de la microfinance et autres initiatives en zone francophone 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Internet peu valorisant à terme, si des moyens réels d'animation / mise à jour n'y sont pas consacrés

V. EFFICIENCE / GESTION DU PROGRAMME

Sur la base des éléments disponibles, l'efficacité du programme semble bonne : CAPAF a été mené avec un réel souci d'économie, qui s'est traduit à plusieurs niveaux :

- (i) Budget très raisonnable et apparemment bien géré ;
- (ii) Résultats importants pour une équipe très limitée en nombre, mais impliquée, de qualité, présente sur la durée ;
- (iii) Volonté de partage progressif des coûts avec les partenaires ;
- (iv) Mobilisation de financeurs pour le développement de nouvelles initiatives, au-delà des plans et budgets fixés.

1. Un budget très raisonnable

Le budget global de CAPAF est de **5,8 millions de USD** sur l'ensemble des deux phases. Ce montant semble très raisonnable ; même si une comparaison s'avère très complexe, le montant engagé par le projet MicroSave en Afrique anglophone sur une durée proche (9 années) a été de près du double.

Tableau 9 : Budget engagé et dépensé par CAPAF

Phase I (jan 2000 - déc 2004)		Phase II (jan 05 - déc 2007)	
3 479 576 USD		2 408 062 USD = 2 254 824 USD + reliquat de 153 238 USD de la phase 1	
CGAP	2 400 000 USD (69%)	CGAP	1 540 000 USD (68%)
MAE (dotation + AT)	1 079 576 USD (31%)	MAE	473 257 USD (21%)
		USAID	175 000 USD (8%)
		CGAP (équipe techn. + 2007)	66 567 USD (3%)
		+ Reliquat phase 1	153 238 USD
Total dépenses (2000-2004) : 3 326 338 USD		Total dépenses (2005 - 2007) : 1 987 059 USD Reliquat au 31/12/07 : 421 003 USD	

On peut considérer que CAPAF a été géré avec un souci d'économie :

- Une gestion prudente a permis un reliquat en fin de phase 1, et à fin 2007,
- Une économie a été réalisée sur les frais administratifs depuis septembre 2004, avec le changement de partenariat pour la gestion administrative et financière du programme. Jusqu'en 2004, cette gestion était assurée par le cabinet d'expertise comptable sénégalais C2S, dont le statut imposait le paiement de taxes et impôts qui pesaient sur le budget. Depuis fin 2004, CRS a repris ce rôle, pour un coût moindre, avec un bon fonctionnement apparent.
- L'évolution des postes de dépenses témoigne d'un bon contrôle des dépenses. A noter la baisse régulière du poste Formation depuis 2001, principalement grâce à une plus forte prise en charge des FDF par les partenaires, et à une délocalisation des formations.

Tableau 10 : Evolution des coûts des FDF pris en charge par CAPAF

	Nb FDF organisées	Coût total FdF (FCFA)	Coût par participant formé (CFA)	Coût par participant retenu (CFA)
2000	4	41 062 470	912 499	1 710 936
2001	5	56 702 395	950 000	1 450 000
2002	9	86 962 047	869 620	1 260 320
2003	10	72 927 937	784 171	1 072 470
2004	12	93 648 587	793 632	1 006 974
2005	12	46 907 298	670 104	756 569
2006	12	13 303 020	1 108 585	739 057
2007	11	13 607 676	324 149*	356 564*

* 1er semestre 2007

(Source : rapports annuels CAPAF)

Les augmentations de poste à poste, d'une année sur l'autre, sont justifiées dans les rapports annuels ; un suivi budgétaire régulier est réalisé, et également inscrit dans le rapport annuel.

Tableau 11 : Evolution des principaux postes de dépenses de CAPAF

<i>En USD</i>	Administration	Formation	A.T.	Dév. Marché	TOTAL	Variation annuelle
2000	213 892 48%	186 680 42%	0 0%	43 200 10%	\$443 771 100%	
2001	124 726 23%	356 765 65%	24 981 5%	46 406 8%	\$552 878 100%	25%
2002	149 373 22%	428 532 64%	24 917 4%	68 622 10%	\$671 444 100%	21%
2003	134 531 17%	435 951 56%	104 205 13%	101 033 13%	\$775 720 100%	16%
2004	209 995 24%	428 165 48%	107 438 12%	135 471 15%	\$881 068 100%	14%
2005	80 881 11%	380 416 53%	141 282 20%	113 616 16%	\$716 195 100%	-19%
2006	155 574 29%	233 674 43%	57 403 11%	98 206 18%	\$544 856 100%	-24%
2007	138 708 24%	249 369 43%	138 635 24%	59 443 10%	\$586 155 100%	8%
TOTAL	1 207 680	2 699 552	598 861	665 997	\$5 172 090	

2. Un fort effet de levier

Avec une équipe très réduite (5 permanents au plus), mais impliquée et durable, CAPAF a réalisé un travail impressionnant. L'équipe a lancé des initiatives non prévues dans les objectifs initiaux (Technofoires), consacré de l'énergie et du temps, au-delà des plans prévus, à constituer un réseau, collecter de l'information localement, adapter l'information aux spécificités régionales, et créé des outils pour les IMF (ex outil de calcul du TEG).

Par ailleurs, CAPAF a favorisé un effet de levier important par rapport aux moyens disponibles, en recherchant des cofinancements sur chaque initiative, et en mobilisant les programmes des bailleurs de fonds pour l'appui aux activités des partenaires (formations) ou le financement de FDF. Exemples d'activités réalisées en cofinancement au cours de la phase 2 (en dehors des financements de FDF) : Technofoires ; séminaires d'audit externe (PASNAM au Togo, AGEPMF à Madagascar) ;

séminaire pour la BC en RDC (BAD) ; création du module gouvernance et organisation de FDF spécifiques (USAID) ; évaluation des SIG (fonds de technologie CGAP).

II. LEÇONS APPRISSES ET PERSPECTIVES

1. Leçons apprises de CAPAF

Facteurs de succès :

- La durée du programme (huit ans, après 3 années de programme pilote du CGAP en renforcement des capacités dans 5 pays de la région) a permis un travail de fond, indispensable pour agir sur le marché de l'appui aux IMF. L'impact du programme s'est accéléré vers 2003/2004, conséquence d'un travail de réseau, partenariats, renforcement de compétences qui exigent plusieurs années.
- La formation s'est révélée une excellente clé d'entrée pour professionnaliser le secteur et dynamiser les consultants locaux, ainsi que pour collecter l'information et bâtir le réseau nécessaire à la diffusion des bonnes pratiques. C'est aussi, comme observé dans la seconde phase où CAPAF a étendu ses formations aux cadres des gouvernements et banques centrales, une clé d'entrée pertinente pour amorcer des partenariats, dans une approche de dialogue politique.
- Un facteur essentiel de succès a été la compétence technique de CAPAF et l'exigence forte de qualité impulsée par le programme, à tous niveaux et pour chaque activité. La mise en place d'un système de certification / agrément (avec un suivi qualité continu) a permis de motiver les acteurs locaux, qui valorisent fortement ce 'label'.
- La sélection et la dynamisation d'un réseau de partenaires exigent beaucoup de pragmatisme. Quel que soit le statut des partenaires (structures privées, associations professionnelles...) il s'agit de petites structures avec des points de fragilité récurrents (viabilité financière incertaine, ressources humaines limitées, gouvernance/leadership), dépendantes du dynamisme du secteur local. En réalité, le principal critère de succès est la présence, au sein du partenaire, d'individus dynamiques dont CAPAF a renforcé le potentiel. Il semble indispensable, le plus tôt possible, de fixer des règles claires évitant une dépendance vis-à-vis du projet : notamment, comme l'a fait CAPAF, de prévoir un retrait progressif et un partage des coûts.
- L'une des principales forces de CAPAF a été de développer un réseau informel de personnes ressources et formateurs certifiés, compétents et implantés dans les pays. Ce réseau a permis à CAPAF de se mettre en retrait sur la supervision, et de délocaliser davantage les activités. Il s'agit en outre d'un véritable « vivier » régional pour le secteur – le départ de certains vers des programmes de bailleurs s'est traduit, en réalité, par un impact accru (lancement de formations dans de nouveaux pays).
- Les efforts d'adaptation au contexte (adaptation du contenu des cours, création d'un cours sur la gouvernance très pertinent dans la région, initiatives nouvelles comme les Technofoires) ont été très appréciés des acteurs africains. La présence locale et les efforts de réseau de CAPAF ont permis une remontée d'information du terrain et une valorisation des activités menées localement, indispensables pour comprendre les spécificités locales du secteur.
- La complémentarité que CAPAF a fait jouer entre formation, appui technique, information et initiatives des bailleurs de fonds a également renforcé l'impact du programme. Ce point est particulièrement frappant concernant l'appui technique aux SIG (complémentarité cours SIG / Technofoires / cartographie et évaluation des SIG / montée en puissance de personnes ressources locales / accès des IMF au fonds SI).

Contraintes / défis :

- Dans beaucoup de pays, le marché de la formation et de l'appui au secteur de la microfinance n'est pas encore « commercial » : le financement des bailleurs et programmes nationaux joue un réel rôle de catalyseur (ex Haiti, Guinée Bissau, RDC, Cameroun) – mais aussi de frein, parfois, lorsqu'il s'interrompt (Niger), ou de distorsion de marché. CAPAF a su cependant composer avec cette contrainte en sensibilisant ses partenaires et formateurs sur ce point, et en suscitant des opportunités de cofinancement pour rendre les formations et services plus accessibles aux IMF.
- Il est plus difficile d'estimer l'impact réel des formations, en interne aux IMF, même si des éléments positifs ont pu être notés en ce sens (étude d'impact au Sénégal, 2004). Des mesures d'accompagnement permettraient peut-être d'accroître cet impact : mobiliser les dirigeants des structures (ex des « Forums pour dirigeants » lancés par MicroSave) ou stimuler le recours des IMF à un appui technique pour la mise en œuvre des formations (cofinancement d'un accompagnement, d'une évaluation ?).
- Renforcer le marché de l'appui technique est une tâche complexe : dans le cas des SIG, CAPAF a réussi à diffuser l'information auprès des IMF, à jouer un vrai rôle de catalyseur pour une part des IMF ; mais la limite est le besoin d'accompagnement technique des IMF sur la durée, au-delà du choix du logiciel, pour adapter leur propre organisation et suivre la mise en place du SIG.
- Le principe le « labellisation », vrai mécanisme d'incitation à la qualité et au développement des formateurs / consultants, est un actif de CAPAF : mais son maintien exige des moyens de suivi continu, au-delà du projet mis en œuvre.

Tableau 12 : Forces et faiblesses, menaces et opportunités pour CAPAF

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Forte reconnaissance et notoriété en Afrique francophone • Image de proximité (clé dans une région longtemps isolée de la communauté internationale) • Compétence technique élevée et reconnue • Equipe impliquée, de grande qualité, présente sur la durée • Réseau informel de partenaires / formateurs / personnes ressources • Capacité à impulser des initiatives nouvelles (Technofoires) en fonction du contexte, et à adapter les outils / formations • Pragmatisme de l'approche • Grand nombre de pays couverts • Impact fort pour un budget et des moyens humains limités 	<ul style="list-style-type: none"> • Image de « programme » qui doit finir – interrogations sur la durabilité de l'action de CAPAF et du CGAP • Equipe très restreinte : risque de déperdition / d'impact négatif en cas de départ • Présence moins marquée en Afrique Centrale ; impact inégal suivant les pays • Qualité et viabilité inégale des partenaires ; dépendance des partenaires envers des financements bailleurs (contrainte du secteur)

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Relais de bailleurs / initiatives (nouveaux cours, FDF, renforcement des partenaires) permettant de maintenir / renforcer les acquis • Formations, et plus récemment formation de superviseurs = formidable clé d'entrée pour constituer un réseau dans les gouvernements et BC, et pouvoir agir au niveau politique • Vrai besoin de coordination / transparence au niveau des financeurs ; légitimité du CGAP sur ce point • Développement du MFMI 	<ul style="list-style-type: none"> • Si le contrôle qualité n'est pas maintenu, dégradation de la qualité / diversification des prestataires vers d'autres domaines • Perte du bénéfice du réseau actuel, si pas de moyen de l'entretenir – or important en collecte d'info et en image pour CGAP, en relais de la diffusion d'infos aussi

2. Défis actuels en Afrique francophone et perspectives

Dans le cadre de la stratégie du CGAP de mise en place de représentations régionales, il est prévu qu'à compter du 1^{er} janvier 2009, CAPAF devienne un bureau de représentation régional du CGAP en Afrique.

La mise en place de ce bureau régional du CGAP est un cas à part, puisque 8 années de CAPAF l'ont précédé. CAPAF a beaucoup fait pour la reconnaissance et l'image dans la région du CGAP, mais aussi de ses autres financeurs (USAID et Coopération française), offrant à la fois une forte notoriété, mais aussi une vraie force relationnelle. Le futur « bureau » fait donc le pari d'allier deux atouts : la vision globale du CGAP (sur l'ensemble des acteurs, l'ensemble des régions), ses outils et initiatives ; et la force relationnelle et le « capital d'image » de CAPAF.

Cette évolution pose bien sûr la question de la poursuite des activités engagées par CAPAF : quid des rôles encore réalisés par CAPAF aujourd'hui en formation (contrôle qualité pour le maintien de la certification, facilitation du réseau informel de formateurs / PR et des partenaires, appui aux partenaires les plus récents, transfert non encore acquis des FDF, création/adaptation des cours) ?

Plus largement, sur quels thèmes / sujets le CGAP et les bailleurs actuels de CAPAF pourraient-ils s'engager, pour faire jouer les avantages comparatifs de chacun et appuyer le secteur régional de la microfinance, qui fait face à des défis importants ?

2.1 Quelles actions, pour prolonger / maintenir les acquis de CAPAF ?

Au-delà de l'intérêt évident de maintenir les acquis du programme pour les acteurs du secteur, il est dans l'intérêt des financeurs du programme, CGAP au premier plan mais aussi MAE et USAID, de s'appuyer pour la stratégie future sur la forte reconnaissance de CAPAF et son exceptionnel réseau d'influence ; ces deux points étant liés au maintien de la qualité atteinte, notamment dans le domaine de la formation.

Par ailleurs, il est souhaitable d'éviter un effet de « fin de projet » sur les acteurs locaux du secteur, et tout particulièrement le réseau des formateurs / PR / partenaires. Pour cela, afficher une volonté de maintien ces acquis par de nouvelles actions est nécessaire – même s'il est clair pour tous, et notamment pour les partenaires, que CAPAF ne continuera pas tel quel, et changera d'approche.

CAPAF a fait de réels efforts pour un transfert de ses activités vers les acteurs locaux. Dans une large mesure, les partenaires ont atteint un niveau d'autonomie technique suffisant pour permettre la poursuite des cours, et le développement de FDF – à condition que d'ici fin 2008, CAPAF poursuive son investissement sur les relais possibles en Afrique de l'Ouest comme en Afrique centrale.

La réalisation de plusieurs actions, au-delà de 2008, paraît nécessaire, soit directement par des moyens dédiés au sein de CGAP/CAPAF, soit par la contractualisation de personnes ressources :

➤ **A minima, poursuivre une « facilitation » pour les partenaires récents prometteurs :**

En RDC comme au Burundi, ou en Haïti, les partenaires plus récents de CAPAF montrent une belle capacité d'autonomie et de dynamisme, qui en fait des relais crédibles pour l'organisation de FDF. A court terme, ils ont encore besoin d'un appui léger, sous forme essentiellement de facilitation et de promotion (la création de nouveaux cours, avec des FDF pilotes financés, serait une bonne opportunité – voir plus bas).

➤ **Assurer le maintien d'un « label » pour les formations :**

On l'a vu, le système de certification est central : sans maintien d'une incitation (label, visibilité) pour les formateurs/partenaires et sans maintien d'un dispositif qualité minimum, le risque est celui d'une déperdition rapide en qualité et en disponibilité des formateurs.

Ce point est évidemment complexe : à la différence des deux précédents, il s'agit d'un travail en continu et non ponctuel. Au-delà de la première certification, il faut en effet veiller sur la durée au maintien de la qualité, avec comme sanction éventuelle la perte du label. Aujourd'hui, CAPAF réalise un travail de suivi lourd, notamment en collecte et mise à jour des statistiques de formation.

Cette fonction de contrôle qualité peut sans doute être « allégée » en contractant une/des personnes ressources pour assurer un suivi minimum (et des contrôles qualités réguliers sur place).

➤ **Animer le réseau informel développé autour des formateurs / personnes ressources / partenaires :**

CAPAF a su faire naître et accompagner un réseau informel de partenaires, formateurs, consultants/personnes ressources. Le sentiment d'appartenance à un « réseau » réel est marqué pour une majorité des personnes contactées ; il est plus fort pour les formateurs et partenaires plus fragiles, qui attendent davantage des échanges et de l'information mise à disposition.

Il n'y a pas réellement de besoin apparent de structurer de façon formelle ce réseau (sous forme associative ou autre), option qui avait été envisagée lors de l'évaluation de 2002. Par contre, il y a un besoin ressenti d'une fonction minimum d'animation (tables rondes, échanges mails, accès privilégié à des informations entre membres) pour maintenir l'intérêt des participants.

Le MFMI joue ce type de rôle au niveau international, de façon structurée (mais avec un nombre potentiel de membres évidemment bien plus grand) : animation d'ateliers régionaux, réflexion collective sur l'évolution des besoins, incitation à développer l'offre (fonds permettant de cofinancer de nouveaux cours). Il semble difficile, compte tenu de la barrière de la langue, de relier le réseau informel CAPAF au MFMI – sauf si un investissement pouvait être fait vers les francophones au niveau du MFMI, ce qui semble peu probable.

L'objectif serait donc, pour CGAP/CAPAF, de veiller au maintien d'actions ponctuelles à mener (table-rondes, lieux d'échange), complémentaires du suivi qualité.

➤ **Impulser de nouveaux cours ou l'adaptation de cours existants :**

Même si les cours développés dans le cadre de CAPAF sont assez génériques, une adaptation régulière sera aussi nécessaire pour éviter un décalage progressif par rapport au contexte – les adaptations de référentiels comptables, notamment, rendent chaque fois nécessaire un travail d'adaptation. Au fur et à mesure de la professionnalisation des acteurs, de nouveaux besoins apparaissent et les cours « de base » perdent de leur clientèle.

CGAP et CAPAF ont, pendant plusieurs années, directement appuyé la définition ou la traduction de cours dans des domaines essentiels pour les IMF, en partenariat avec des consultants internationaux. Le cours « Gouvernance » construit en partenariat entre CAPAF et Iram est un bon exemple de création réussie d'un module en français répondant bien aux besoins de l'Afrique francophone (c'est aujourd'hui le cours le mieux noté en moyenne par les participants). Peu de sociétés de consultance vont spontanément développer une offre dans ce domaine. Développer du matériel pédagogique de haut niveau demande des moyens. A ce stade, les partenaires locaux de CAPAF n'en ont ni la compétence, ni la capacité d'investissement.

Il serait donc utile, à l'avenir, d'impulser plus de dynamisme sur la création de cours – plusieurs moyens peuvent être évoqués :

- Encourager la traduction de nouveaux modules développés par des membres du MFMI ou d'autres initiatives anglophones ;
- Prévoir de sous-traiter (personnes ressources, consultants nationaux ou internationaux) l'adaptation des cours de base par rapport au nouveau référentiel comptable, si ce travail n'est pas terminé en fin de phase ;
- Proposer des partenariats pour de nouveaux cours à des organisations et bailleurs ayant une bonne connaissance pratique et didactique d'un sujet. Le contrat CAPAF / IRAM mis en oeuvre pour le cours gouvernance semble un bon exemple à reproduire : dans ce partenariat, le cours a fait l'objet d'un partage de propriété et d'usage du module entre les organisations ; CAPAF a assuré la promotion du cours auprès des partenaires, avec un cofinancement de USAID.

Plusieurs thèmes peuvent être évoqués : performance sociale (partenariat avec CERISE ?), financement des TPE (cofinancement AFD ?), transferts d'argent, outils de financement des IMF, finance rurale (cofinancement AFD/USAID ?).

Impulser de nouveaux cours permettra d'appuyer le développement du marché pour les formateurs et partenaires actuels, en cofinçant par exemple des FDF pilotes sur les nouveaux cours. Cette activité est un réel complément de l'animation du réseau et de la certification ; si maintenir la certification s'avérait impossible faute de moyens sur la durée, le renouvellement des cours deviendrait un point essentiel de promotion des partenaires.

2.2 Stratégie de communication

➤ Création / diffusion d'information

Beaucoup d'interlocuteurs reconnaissent à CAPAF la qualité d'avoir adapté les supports et initiatives CGAP au contexte régional, et inversement d'avoir produit des informations « sur mesure », tempérant une image du CGAP jugée parfois descendante et marquée par une vision latino-américaine, ou asiatique, de la microfinance.

Cette volonté de faire remonter de l'information locale et de maintenir un réseau de diffusion fort est un point fort de CAPAF, à maintenir. Cela suppose d'adapter les initiatives / messages du CGAP aux contextes locaux, mais aussi de favoriser des groupes de réflexion au niveau local ou régionale, pour identifier et valoriser les initiatives du terrain.

L'exemple des Forums pour dirigeants lancé par MicroSave en Afrique anglophone, paraît de ce point de vue pertinente : réunir les dirigeants d'IMF permet d'approfondir la connaissance du secteur régional pour le CGAP, tout en impulsant la mise en oeuvre de bonnes pratiques au niveau de la direction des IMF.

Favoriser des groupe de réflexion thématiques peut être un bon moyen d'attirer l'attention des dirigeants (ex de l'animation par ESF d'un groupe mésofinance au Sénégal), par exemple sur des thèmes comme la transparence des taux (et les risques de surendettement des clients) ; les nouvelles technologies ; les outils de financement des IMF, qui sont plus complexes aujourd'hui.

➤ Envisager l'évolution du site Internet

Faute de moyens d'animation réels, le risque est que le site Internet perde en fréquentation et en qualité. Le site Internet actuel de CAPAF remplit en réalité deux fonctions qu'il faut distinguer :

- « Vitrine » institutionnelle : le maintien d'un site institutionnel qui valorise les activités menées à l'avenir, et (si une fonction de certification est maintenue) serve d'outil de valorisation des partenaires / formateurs, est nécessaire. Le site valoriserait donc les activités menées, l'évènementiel, les partenaires. La nécessité de mise à jour d'un tel site demeure, mais serait plus légère qu'aujourd'hui.

- « Centre de ressource » : CAPAF a mis en ligne sur son site des études, outils, « dossiers thématiques » qui ont contribué à la notoriété du site. Un lien a été très tôt fait avec le Portail francophone du CGAP, animé par GRET/ADA. La logique serait que le Portail prenne la relève sur ces aspects, CAPAF/CGAP jouant le rôle de relais de l'information locale (éventuellement en participant à la définition des orientations du Portail, en étant membre par exemple du Comité de pilotage du Portail). Le Portail deviendrait ainsi le site de référence du CGAP en zone francophone, et bénéficierait de la connaissance de terrain de CAPAF/CGAP.

2.3 Rôles possibles, face aux défis régionaux du secteur

Le secteur de la microfinance en Afrique francophone rencontre des défis importants aujourd'hui. En complément des gros programmes lancés dans la région par des bailleurs de fonds (plans d'action des stratégies nationales, programme d'appui à la BCEAO), le CGAP peut avoir un impact fort sur au moins deux thèmes clés pour la région :

- **Technologies** : les acteurs d'Afrique francophone ont le sentiment d'accuser un retard dans ce domaine, avec très peu d'initiatives en développement – or l'enjeu est crucial sur la zone, aussi bien pour le désenclavement de petites IMF (mise en place de services communs, par exemple de plates-formes SIG) que pour le rural, enjeu fort dans la grande majorité des pays. Le CGAP a une excellente vision des avancées en technologies au niveau international, a investi dans ce domaine, et peut à la fois faire connaître les expériences menées, inciter les financeurs à investir sur la région pour des projets pilotes, tout en poursuivant la sensibilisation des acteurs (Technofoires).
- **Financement des TPE et petites entreprises (« mésofinance »)** : c'est un enjeu évident des prochaines années, à la fois pour les banques tentées par le downscaling, mais aussi pour un nombre croissant de grosses IMF. Là encore, l'enjeu est de désenclaver les acteurs de la région en leur donnant accès à une vision plus large ; et d'encourager des initiatives innovantes.
- **Responsabilité sociale des IMF** : le débat sur les taux d'intérêt dans la région est très vif, avec une implication politique forte, et fait peser de réels risques sur le secteur. Le CGAP s'est investi dans le débat sur la protection des consommateurs et les initiatives menées au niveau international dans ce domaine, et peut apporter une vision et un débat constructif dans la région (Comment s'assurer que les clients sont des « consommateurs avertis » ? Comment éviter les situations de surendettement ? Faut-il relancer les initiatives de centrales des risques ?)

Sur ces thématiques, la coopération française a également un avantage comparatif à s'investir, à la fois par sa connaissance des pays de la sous région, et son implication actuelle dans les initiatives de financement des TPE (ACEP, downscaling). L'AFD a financé également beaucoup d'IMF en milieu rural, pour lesquels l'enjeu technologique (mise en place de services communs, modes de délivrance du crédit mois coûteuses) est clé à l'avenir. Il en va de même pour USAID (finance rurale et « chaînes de valeur » notamment).

Il y aurait une vraie logique à définir une collaboration future axée associant les avantages comparatifs des uns et des autres, ou même à mobiliser un consortium de bailleurs francophones autour de quelques initiatives.

En outre, le CGAP, comme consortium de bailleurs et par son investissement dans ces deux domaines, est légitime pour poursuivre son implication sur :

- **Le suivi des politiques et cadres réglementaires** : le CGAP joue déjà un rôle actif d'accompagnement de certains pays (RDC, Rwanda, Madagascar), et un projet régional avec la BCEAO ; en veillant à la bonne évolution des cadres et au renforcement de la supervision, par un rôle d'appui conseil et d'évaluation régulière. L'organisation de séminaires et formations du « middle management » des banques centrales et autorité de tutelles, initiée par le CGAP et mise en œuvre conjointement par CAPAF et le CGAP,

peut rester un moyen complémentaire de diffusion à long terme des bonnes pratiques, et faciliter le dialogue.

- **L'efficacité de l'aide** : les financements, dans la région comme dans d'autres zones, sont devenus plus complexes ces dernières années ; par manque de transparence et multiplication des acteurs (fonds, acteurs privés), il est aujourd'hui plus difficile d'avoir une vision claire des complémentarités possibles et des avantages comparatifs de chacun. CAPAF/CGAP a initié en 2005 une cartographie régionale (mise à jour chaque année), première base pour des initiatives à la fois de recensement, de clarification et de débat nécessaires.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Termes de références de l'évaluation

ANNEXE 2 : Liste des personnes interviewées

ANNEXE 3 : Résumé des actions et défis de CAPAF par année – phase 2

ANNEXE 4 : Carte de l'implantation des partenaires de CAPAF

ANNEXE 1 : Termes de références

Evaluation CAPAF Phase 2

Rôle :

Le rôle du consultant sera d'évaluer la qualité et la pertinence de CAPAF 2.

Objectifs :

L'évaluation a pour but de :

- Analyser la performance et le niveau d'atteint de la deuxième phase en ce qui concerne les objectifs définis pour le projet (ainsi qu'indiqués par le document de stratégie de la deuxième phase et les plans de travail annuels) et les résultats (en se basant sur les rapports annuels) en se penchant plus particulièrement sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence du programme;
- Résumer l'ensemble de l'expérience du programme CAPAF sur les huit ans de son existence, prêtant attention à ce qu'il a accomplis, aux problèmes rencontrés et les leçons que l'on peut en tirer;
- Fournir des recommandations stratégiques pour l'avenir, concernant :
 - i. la pérennisation de l'offre de services proposée par CAPAF (CAPAF n'ayant pas vocation à se pérenniser en l'état) ;
 - ii. l'accroissement continu de l'accès aux services financiers en Afrique francophone et notamment la stratégie d'intervention du CGAP dans la zone.

Activités :

1. Déterminer l'efficience, l'efficacité et la pertinence de la stratégie de CAPAF et sa mise en œuvre à travers des partenaires spécifiques à chaque type d'activité.
2. Identifier et évaluer les capacités des partenaires susceptibles de délivrer à l'avenir les services actuellement fournis par CAPAF en Afrique de l'Ouest et du Centre en situant cette offre de formation dans le contexte global (Afrique francophone et anglophone) de l'offre de services de renforcement des capacités aux IMF.
3. Le CGAP souhaite que l'évaluation, en s'appuyant sur les conclusions qui ressortiront des parties (1) et (2) ci-dessus, évalue les avantages comparatifs de CAPAF/CGAP en matière de promotion de l'accès aux services financiers aux niveaux macro, méso, micro et des bailleurs de fonds en Afrique francophone et fasse des recommandations pour l'avenir d'une éventuelle représentation du CGAP dans cette zone.

Restitution :

Cette évaluation comprendra deux résultats:

1. Un rapport préliminaire complet qui fera l'objet d'une revue et de commentaires de la part du CGAP, MAEE/France, USAID et CAPAF ;
2. Un rapport final qui incorporera les commentaires reçus. Les rapports seront rédigés en français et accompagnés d'un résumé exécutif en anglais.

ANNEXE 2 : Liste des personnes interviewées

Personne ressource	Organisation	Pays
Ignace Dovi	ALAFIA	Bénin
Pierre Houssou	ex PAPME	Bénin
Cyprien Ndayishimiye	RIM	Burundi
Polycarpe Ngaleu		Cameroun
David Kengne	Microfinance Academy	Cameroun
Cyrille Tanoé	AISFD - CI	Côte d'Ivoire
Corinne Riquet	Consultante	Côte d'Ivoire
Frédéric Ponsot	GRET, ex - CAPAF	France
Alexia Latortue	CGAP	France
Florence Lasbennes	MAE	France
Saïd Bourjij	ESF	France
Jean-Nicolas Béasse	AFD	France
Anne-Claude Creusot	GRET	France
Hubert Rauch	GTZ	Germany
Tanguy Gravot	Advans, ex - CAPAF	Ghana
Alpha Oumar Bah	Projet LAMIL	Guinée
Gabin Koukponou	FENU	Guinée Bissau
Osé Pierre		Haiti
Luc Vandewerde	ADA	Luxembourg
Moussa Mara	Cabinet Diarra	Mali
Soumahoro Diakardia	CFBM	Mali
Mohamed Diarra	CFBM	Mali
Sory Sidibé	Nyesigiso	Mali
Alou Sidibe	Kafo	Mali
Habibata Koita	Consultante	Mauritanie
Aichatou Hassane	CS - FEMAC	Niger
Marie Marthe Lebughe	Banque centrale	RDC
Ann Wessling	CAPAF	Sénégal
Souleman Djobo	CAPAF	Sénégal
Tiphaine Crenn	CAPAF	Sénégal
Rebecca Bassey	CRS	Sénégal
Makarimi Adechoubou	FENU	Sénégal
Agnès Fall	Consultante	Sénégal
Tafsir Mbaye	DMF	Sénégal
Sidi Lamine Ndiaye	APIMEC	Sénégal
Adrien Fedy	Fucec	Togo
Elizabeth Littlefield	CGAP	USA
Jennifer Isern	CGAP	USA
Djibril Mbengue	CGAP	USA
Gautam Ivatury	CGAP	USA
Tim Lyman	CGAP	USA
Jeannette Thomas	CGAP	USA
Anicca Jansen	USAID	USA

ANNEXE 3 : Résumé des actions et défis de CAPAF par année – phase 2

2005	Principales actions / points marquants	Résultats	Défis rencontrés
	<p>Formation :</p> <p>Consolidation équipes formateurs & personnes ressources Plus d'exigence sur la préparation des FDF ; forte implication des PR dans les FDF ; 2 FDF délocalisées en Afrique centrale Hausse du nombre de formateurs certifiés, permettant une réduction de la supervision CAPAF sur les duplications</p> <p>Appui technique :</p> <p>3 séminaires d'audit (Mali, Niger, Mada)</p> <p>Lancement cartographie des SIG Etudes marché services Sénégal / Madagascar Début appui institutionnel ANIMH (Haïti) / CFBM (Mali)</p> <p>Information / relais actions CGAP :</p> <p>Site refait - création espace sécurisé pour les partenaires Base de données opérationnelle en juin 2005 Partenariat avec de nouvelles initiatives : Portail lamicrofinance.org, portail Sénégal, revues</p> <p>Relais CGAP : 2ème prix transparence financière, fonds rating, fonds SI, traduction évaluations SIG</p>	<p>9 FDF, dont 3 FDF par 2 partenaires; taux rétention 81%</p> <p>11 partenaires agréés sur au moins 1 thème, 117 certifications (51 formateurs certifiés) sur 8 thèmes</p> <p>63 formations dupliquées par les partenaires (1143 participants, 72 institutions) dont 37% supervisées</p> <p>83 participants</p> <p>cartographie de 215 IMF sur 14 pays ; identification 31 solutions commerciales et 17 propriétaires</p> <p>Site = 1391 visiteurs /mois (espace partenaires : 160 visites / mois en moyenne) Base de diffusion = 1500 contacts Production de 2 notes techniques, 5 notes de synthèse CAPAF</p>	<p>Difficultés partenaires : REMIX (Sénégal), Apromi (Mauritanie), ANIP MF (Niger), PACEF (Cameroun) Facteurs de ces difficultés : raréfaction de subvention, départ de formateurs, marché trop faible, difficultés institutionnelles Départ de formateurs (concernant 7 partenaires sur 10) : CAPAF encourage les échanges de formateurs entre partenaires</p> <p>Choix de réaliser la cartographie en préalable, en reportant les évaluations locales</p>

2006	Principales actions / points marquants	Résultats	Défis rencontrés
	<p>Formation :</p> <p>Création d'un nouveau cours : Gouvernance, en partenariat</p> <p>Elargissement de l'équipe de personnes ressources / formateurs certifiés</p> <p>Appui technique :</p> <p>2 séminaires d'audit externe (Togo, RDC)</p> <p>2ème techno-foire SIG</p> <p>Identification et démarrage évaluation de 5 SIG locaux d'après la cartographie</p> <p>Appui politiques / tutelles - séminaire RDC</p> <p>Information / relais actions CGAP :</p> <p>Renforcement site CAPAF ; élargissement thématiques</p> <p>Développement interface de consultation base données pour les partenaires</p> <p>Implication études et ateliers CGAP sur l'appui aux politiques ; 3ème prix transparence financière</p>	<p>12 FDF sur 6 thèmes ; taux de rétention 80%</p> <p>15 partenaires agréés sur au moins 1 thème, 150 certifications (66 formateurs certifiés) sur 9 thèmes</p> <p>53 formations dupliquées (876 stagiaires, 86 institutions) dont 25% supervisées</p> <p>27 participants</p> <p>216 personnes enregistrées (150 institutions, 21 pays) ; 19 exposants de 9 pays</p> <p>20 personnes formées de la BC RDC</p> <p>Site = 2454 visiteurs / mois (+ 76%)</p> <p>Base de diffusion = plus de 1600 contacts dans 38 pays</p>	<p>Inactivité de REMIX, IRCAM et APROMI ; faible dynamisme 2nd partenaire à Mada</p> <p>Transition partenariat Mali, APIM - CFBM</p>

ANNEXE 4 : Carte de l'implantation des partenaires de CAPAF



Plus Haïti



Pays avec partenaire(s)



Pays desservi par partenaire d'un autre pays

