|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fonds d’Equipement des Nations Unies (FENU)** |  | **United Nations Capital Development Fund (UNCDF)** |
| **Regional Office for Southern and East Africa (RO/SEA)- Inclusive Finance**  |

**“PROGRAMME D’APPUI AU SECTEUR DE LA MICROFINANCE” (PASMIF)**

**PROGRAMME CONJOINT PNUD-FENU**

**MISSION D’EVALUATION FINALE**

**TERMES DE REFERENCE**

**Pays : RDC**

**Numéro du Projet :** **UNDP-00040360 /UNCDF- 00048022**

**Titre du Projet :** **Programme d’Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF)**

|  |
| --- |
| **Coût total du Projet : $US 10.9 millions** |

**Secteur : Finance Inclusive - Microfinance**

###### Agence de coopération : UNOPS

**Durée prévue :** **3 ans**

**Date de signature : Octobre 2004**

**Date de démarrage : Janvier 2007**

**Date de l’évaluation à**

**Mi-parcours :** **Néant**

**Financement :**

* PNUD : $US 1.06 million
* FENU : $US 1.45 million (incluant l’augmentation de 12% en Fév.08)
* KfW : Euro 6.5 million (fonds parallèles par MoU du 17.01.07)
* France:$US 0.21 million (par Accord de partage de coûts du 07.05.07)

**Date Evaluation Finale :** Septembre 2009 (Estimatif)

PREMIERE PARTIE

CADRE GENERAL DE L’EVALUATION

### **I. Historique du Projet**

Le Programme d’Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF) a été signé par le PNUD et le FENU avec le Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) en 2004 pour une période initiale de 3 ans avec une contribution du PNUD et du FENU d’un montant de 2,3 millions de dollars américains. Le contexte sociopolitique de la RDC durant cette période et les contraintes liées à la mise en place d’une collaboration entre plusieurs bailleurs de fonds (PNUD, FENU, KfW, MAEE/ESF) ont conduit à une prolongation du délai pour le démarrage et de fait une extension de la durée du programme. Les activités ont effectivement débuté en janvier 2007, par le recrutement de Enterprising Solution Global Consulting (ESG), Prestataire de Services Techniques (PST) pour s’occuper des appuis du programme aux niveaux Micro et Méso. Ensuite, le recrutement d’un Conseiller Technique Résident (CTR) est intervenu en mai 2007, pour les appuis au niveau Macro.

Ce schéma de mise en œuvre entraînant une répartition des tâches entre un PST et un CTR est unique dans le cadre d’un programme conjoint du PNUD/FENU d’appui à la finance inclusive (connu sous le sigle BIFSA). En effet, dans le cas de la RDC, ce dispositif de mise en œuvre résulte des négociations avec la KfW qui ont abouti en fin 2006 à la création d’un Fonds de Promotion Microfinance (FPM) dans lequel la KfW a apporté 6,5 millions d’euros pour harmoniser les efforts dans les appuis aux niveaux Micro et Méso. Le PNUD, le FENU et la KfW ont mis en place un Comité d’investissement du FPM, et ont lancé un processus de recrutement international d’un PST pour l’exécution technique des activités de renforcement de capacités et d’appui institutionnel ou financier en direction des prestataires de services financiers et techniques en vue du développement d’une finance accessible à tous en RDC.

II. Le Projet

***A. Description sommaire***

En RDC, le Gouvernement a inscrit la promotion de la microfinance comme stratégie de développement, de lutte contre la pauvreté et de promotion de l’entrepreneuriat privé. Cela se traduit notamment dans les différents cadres conceptuels du développement national en particulier le Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSCRP) et le PAP (Programme d’Action Prioritaires).

Le secteur de la microfinance en RDC est renaissant et le système bancaire a connu de graves difficultés. Tenant compte des spécificités provinciales et en fonction de l’évolution du contexte, le Gouvernement de la RDC en collaboration avec les partenaires au développement œuvre à l’assainissement et au renforcement du secteur financier en général et de la microfinance en particulier.

***Les objectifs de développement***

Le PASMIF vise à contribuer à la réduction de la pauvreté et à l’inclusion financière en RDC à travers les actions suivantes en partenariat avec les autres bailleurs de fonds et investisseurs :

1. le développement d’un cadre institutionnel adapté, par l’appui à l’élaboration d’une politique nationale de microfinance, l’élaboration ultérieure d’une stratégie nationale de micro finance ;
2. Le développement d’un cadre économique, légal, réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur ;
3. Le développement d’une offre pérenne, en croissance et en expansion assurée par des institutions de microfinance professionnelles, viables et bien structurées au niveau de leur association.

***Les résultats attendus*** du programme sont les suivants : Nous suggérons d’introduire une tableau reflétant : (1) Les extrants produits, (2) les cibles et (3) Résultats atteints à jour

|  |  |
| --- | --- |
| **Résultats** | **Indicateurs** |
| **R1.** La politique nationale et la Stratégie Nationale sont élaborées et mises en œuvre  |  Une expertise technique appuie l’élaboration de la SNMFUn Comité National de la microfinance est fonctionnel |
| **R2.**Des partenariats sont développés avec les autres de fonds et investisseurs pour soutenir en synergie le secteur | Mise en place d’un «trust fund» de renforcement des capacités techniques et financières du secteur de la microfinance, en cas d’accord |
| **R3.** La sous – direction de la microfinance de la Banque Centrale du Congo est renforcée(Le PRODOC décrit R3 en tant que : La surveillance et le contrôle du secteur sont renforcés) | Formation de3 agents/an 1 Expert/an(Boulder MFT, Conférences, Voyages d’études) |
| **R4.** Un cadre légal et réglementaire adapté est élaboré et diffusé | Réalisation d’un inventaire sur tout le territoire des activités de microfinance  avec une mission d’appui technique.Elaboration et diffusion des Guides sur le nouveau cadre légal et réglementaire  |
| **R5.** Le secteur a renforcé sa structuration  | Etablissement de forums de discussion entre le RIFIDEC, les autres acteurs, notamment FINCA, les mutuelles de SOCODEVI, le GAMF, les forums provinciaux |
| **R6.**Deux ou trois IMF potentielles leaders vont devenir viables et développer ainsi une offre pérenne de produits et services financiers | Mise en place d’un FPM : deux ou trois IMF augmentent de 30% leur nombre de clients actifs en 2005 ; 60% en 2006 et 100% en 2007 par rapport à leur situation de départ |
| **R7.** Des pratiques saines de microfinance sont diffusées et appliquées | Deux personnes du PNUD formées en 2004, une personne du MI/PME en 2004, deux sessions de formation locale par an (Dix participants/formation) |
| **R8.** La cellule de gestion est mise en place est fonctionnelle(Le PRODOC décrit R\* en tant que : Les activités demicro-crédit développés par le projet p.16 | Un Expert International en Microfinance, un assistant administratif et financier et un Chauffeur) une voiture+équipements informatiques |

***Les organes du PASMIF***

Pour l’orientation et la mise en œuvre des activités, le PASMIF est doté des organes suivants :

* Le Comité de Pilotage qui est l’organe d’orientation générale et de suivi du Programme pour les activités ;
* Cellule de Gestion, organe d’exécution du Programme est logée au niveau du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises. La cellule est dotée d’un Conseiller Technique Résident recruté par le PNUD et le FENU, d’une Associée au programme et d’un chauffeur;
* Le Comité d’Investissement (CI) du Fonds de Promotion Microfinance : organe de décision sur les appuis aux IMF/Prestataires de Services Financiers. Il regroupe les contributeurs suivants : KfW, PNUD et FENU. Suivant ses règles et procédures, chaque bailleur du FPM est responsable de la conclusion des contrats de prêts ou de subventions avec les IMF sélectionnées. Le manuel de politique et de procédures du Fonds définit les critères d’éligibilité et types d’appuis apportes par le Fonds. Les dispositions en matière reporting des IMF sont harmonisées quel que soit le bailleur qui octroie le financement.
* Le Prestataire de Services Technique (PST) : la gestion du Fonds de Promotion Microfinance et le renforcement des capacités des IMF sont mis en oeuvre par un Prestataire International de Services Techniques (Enterprising Solutions Global) recruté suite à un appel d’offres international. Le Plan de travail et de budget du PST est adopté par le CI.

***Les bénéficiaires du programme***

* Le PASMIF a une couverture nationale. Les bénéficiaires finaux du Programme sont les populations n’ayant pas ou ayant peu accès aux produits et services financiers, notamment les femmes, pour développer leurs activités rentables;
* Les bénéficiaires intermédiaires sont: les ministères impliqués dans le secteur: Ministère de l’Industrie et des PME, Ministère des Finances, et Ministère du Plan; la Banque Centrale du Congo, le PNUD, les bailleurs de fonds,les réseaux de Coopec, les IMF et les ONG.

***C. Les principales réalisations au 31 mars 2009***

*1- Au niveau Macro :*

* Le Programme a fourni une expertise internationale via le CTR pour conduire le processus participatif d’élaboration du document de Stratégie Nationale qui a impliqué tous les acteurs. Quatre ateliers régionaux et un atelier national de validation ont eu lieu. Toutes les activités prévues dans le but de valider la Stratégie Nationale par les acteurs ont été totalement réalisées. Le projet de document de Stratégie, a été validé en Ateliers régionaux et national mais non encore adopté par le Gouvernement. La communication sur le programme conjoint PNUD-FENU et sa visibilité ont été réalisées à travers le bulletin trimestriel "Carrefour Microfinance". La diffusion de meilleures pratiques a été mise en œuvre dans le cadre d’ateliers de sensibilisation en direction des cadres des Nations Unies et du Ministère des PME. Le renforcement des capacités des acteurs a été effectué à travers des visites d’échanges qui ont été organisées avec le Togo, le Sénégal et Madagascar, pays dans lesquels le FENU a développé une approche sectorielle.
* Le Programme contribue a la mis en œuvre du plan d’action microfinance de la Banque Centrale de la RDC (BCC) pour renforcer ses capacités en vue d’une surveillance efficace du secteur. Un accord de partage de coûts a été signé avec Epargne Sans Frontières, sur financement du MAEE France. L’état des lieux du secteur a été réalisé et le renforcement des agents et cadres de la BCC a été effectué. Il s’agit de la formation complète des directions provinciales et des cadres de la Sous Direction microfinance aux modules CGAP, et l’octroi de quatre bourses pour les cours du «MicroFinance Training/Boulder».
* Les activités du Programme sont communiquées au groupe des bailleurs de fonds microfinance pour la RDC qui tient régulièrement une conférence téléphonique (facilitée par le CGAP) pour faire le suivi du secteur.

2- *Au niveau Méso:*

Via le FPM, le transfert de compétences et la valorisation des ressources du secteur privé local ont permis au FPM de former 1 143 cadres et agents venants de 194 structures réparties dans 7 provinces du pays (Kinshasa, Bas Congo, Kivu Nord, Kivu Sud, Kasaï Occidental, Kasaï Oriental et Katanga) ont été formés sur les thèmes suivants:

* L’importance de la Fonction Crédit dans une IMF ;
* La Gestion des Impayés et la Fixation du Taux d’intérêt dans une IMF ;
* Les Principes Fondamentaux de la Comptabilité des IMF ;
* L’Analyse Financière des IMF ;
* Le Développement de Nouveaux Produits ;
* La Gestion des Risques Opérationnels.

3- *Au niveau Micro :*

* Dans la mise en œuvre des appuis aux niveaux Méso et Micro, Le PASMIF a mis en place un mécanisme de comité d’investissement conjoint à travers un Fonds de Promotion Microfinance. Les contributeurs initiaux de ce fonds sont KfW (6,5 millions d’Euros), le PNUD et le FENU (1,1 million de dollar américain). L’apport de la BM sera de 7,5 Mo $US une fois que le FPM sera doté d’une forme juridique.
* Le Comité d’Investissement de ce fonds fonctionne régulièrement pour approuver les demandes d’appui institutionnel ou de prêt soumises par les IMF et Coopec.
* L’étude sur l’institutionnalisation de ce fonds a été finalisée par un approfondissement des modalités des apports des bailleurs et de la gouvernance sous la forme d’une Association Sans But Lucratif. L’aspect refinancement sera réalisé en articulation avec les banques commerciales.

Le Programme apporte, via le FPM, des appuis financiers (Prêts, Subventions) et non financiers (formation et Assistance Technique rapprochée). Ci-après les résultats enregistrés au 31 mars 2009:

* Le nombre d’épargnants à fin mars 2009 est de 477.949 contre 183.876 à fin 2007, soit une évolution globale de 160% dont 121% à Kinshasa et 66% au Bas Congo, 41% au Nord Kivu et 246% au Sud Kivu;
* Le nombre de clients ayant obtenu de crédit à fin mars 2009 est de 188.007 contre 59.952 à fin 2007, soit une évolution globale de 88% dont 62% à Kinshasa et 56% au Bas Congo ; 57% au nord Kivu et 133% au sud Kivu;
* L’encours d’épargne a évolué globalement de 83% (65 millions de dollar américain à fin mars 2009 contre 36 millions de dollar américain à fin 2007);
* L’encours de crédit a évolué globalement de 57% (51 millions de dollar américain à mars 2009 contre 33 millions à fin 2007).

En matière de financement, le tableau ci-après présente la situation des engagements et des décaissements du FPM au 31 mars 2009

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bailleur** | **Nature d’accord** | **Total accordé en USD** | **Echu** **en USD** | **Décaissé** **en USD** | **% Décaisse/****accord** | **% Décaisse/****échu** |
| KFW | Subventions | 973.983 | 501.590 | 255.748[[1]](#footnote-1) | 27% | 51% |
| Prêts | 263.465 | 0 | 0 | 0% |  |
| FENU | Subventions | 273 .962 | 0 | 0 | 0% |  |
| Prêts | 242.600 | 242.600 | 221.300 | 91% | 91% |
| PNUD | Subventions | 319.568 | 93.000 | 93.000 | 100% | 100% |
| **TOTAL** | **2.037.578** | **837.190** | **570.048** | **28%** | **68%** |

*Source : Rapport narratif- PST/FPM au 31 mars 2009*

Les appuis financiers aux IMF partenaires approuvés par le CI au 31 mars 2009 sont résumés dans le tableau suivant :

|  |
| --- |
| **Appuis financiers approuvés au 31 mars 2009** **(en USD $)** |
| **IMF** | **Subvention** | **Prêt** | **Total** |
|  Hope | 234,403 | 200,000\* | 434,403 |
| Mecrekin | 116,807 | 0 | 116,807 |
| Mufesakin | 150,380 | 0 | 150,380 |
| CAMEC Inkisi | 45,000 | 21,000 | 66,000 |
| Mbanza Ngungu | 48,000 | 21,600 | 69,600 |
| FINCA | 333,476 | 0 | 333,476 |
| CAMEC Kimpese (prêt en nature) | 14,780 |  | 14,780 |
| Hekima | 173,717 | 263,465 | 437,182 |
| Mecre Kitambo | 97,200 | 0 | 97,200 |
| Live vest | 75,000 | 0 | 75,000 |
| Sodec | 125,250 | 0 | 125,250 |
| Coopecas | 117,500 | 0 | 117,500 |
| **TOTAL** | **1,531,513** | **506,065** | **2,037,578** |

*Source : Rapport narratif- PST/FPM au 31 mars 2009*

# **III. Objectifs de l’Evaluation**

La présente évaluation finale est menée avec comme objectif de : (i) apprécier l’efficacité et la pertinence du Projet ainsi que les résultats atteints depuis le début de mise en œuvre en comparaison avec le plan initial de travail et (ii) formuler des recommandations concrètes en vue de la pérennisation des acquis.

Plus spécifiquement, la mission devra :

* apprécier la pertinence du projet au moment de sa formulation et à l’heure actuelle, au regard :
	+ des principes clés de la promotion de la microfinance tels que définis par le FENU et le PNUD ;
	+ des objectifs et instruments d’intervention du PASMIF ;
	+ des besoins des bénéficiaires directs et indirects ;
	+ des besoins du secteur de la microfinance ;
	+ de l’objectif global du FENU et du PNUD de lutte contre la pauvreté.
* apprécier la qualité des résultats et vérifier que les objectifs fixés ont été atteints ;
* examiner l’efficience de la mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux résultats attendus et aux ressources utilisées ; identifier les obstacles éventuels à la bonne mise en œuvre du projet et à la réalisation à terme de ses objectifs ou, au contraire, les aspects qui l’ont facilitée ;
* apprécier l’impact du projet notamment en termes de : (i) investissement dans la mise en place d’un cadre légal pour adéquat pour le développement du secteur de la microfinance, (ii)  renforcement des capacités des acteurs du secteur et du Groupe PNUD en microfinance, (iii) investissement direct dans les IMF  et
* apprécier les perspectives et formuler des recommandations pour la poursuite des activités du PASMIF dans une deuxième phase d’appui.

###### IV. Composition, durée et organisation de la mission

* **a) Expertise requise et composition**

L’évaluation sera conduite par un consultant international, expert de haut niveau dans le domaine de l’évaluation des projets/programmes et ayant une bonne connaissance de la microfinance. Chef de la mission, il/elle sera responsable du rapport final. Il/elle associera les services d’un consultant national, expert en microfinance et ayant une connaissance approfondie du paysage bancaire et financier en RDC.

Le consultant international et le consultant national doivent être hautement qualifiés, et avoir assumé des responsabilités importantes dans le domaine de l’évaluation et le secteur de la microfinance. Ils seront recrutés pour leur capacité d’analyse, de réflexion et de conception. Les consultants principaux doivent avoir une expérience professionnelle de dix ans minimum dont cinq à sept ans dans la microfinance.

* **b) Organisation**

La mission d’évaluation comprendra une exploitation de la documentation disponible sur le Programme, des rencontres avec des représentants des organismes promoteurs du Programme (Gouvernement, Banque Centrale, PNUD, FENU, KfW, MAEE/ESF) et des acteurs du secteur.

Au démarrage de l’évaluation, la mission aura des séances de briefing et de collecte de documentation à Johannesburg (Unité Régionale FENU) et à Kinshasa (MPMEA, BCC, PNUD Kinshasa, PASMIF, FPM/PST). Elle se rendra dans les 8 provinces où le FPM-PASMIF est actif et rencontrera les principaux acteurs et partenaires du secteur incluant des séances de travail avec les entités et structures ayant conclu un accord avec le Programme (IMF, Coopec, ONG, RIFIDEC, GAMF, Prestataires Locaux de Services Techniques).

Après les séances de briefing et de collecte de documentation, les deux consultants affineront leur méthodologie commune d’évaluation. A la fin du séjour sur le terrain, l’équipe participera à des réunions de débriefing au PNUD-Kinshasa.

Durant la mission, les consultants bénéficieront de l’appui logistique des bureaux du PASMIF, du FPM/PST et du PNUD et travailleront en étroite collaboration avec l’équipe du PASMIF et du PST/FPM.

Sur le terrain et durant la durée de la mission, les consultants bénéficieront de l’appui logistique des bureaux du PNUD à Kinshasa et dans les provinces, et travailleront en étroite collaboration avec les ATR du PST/PFM et les coordonnateurs des programmes du PNUD sur le terrain.

La mission sera libre de discuter avec les autorités compétentes de toutes les questions touchant à la conduite de l’évaluation, mais ne sera pas habilité à prendre des engagements au nom du PNUD/FENU.

L’Unité d’Evaluation du FENU – New York étant responsable de la supervision générale de l’évaluation, le consultant devra la contacter si un problème d’ordre contractuel, logistique ou méthodologique ne peut être résolu localement.

Toute modification des présents termes de référence ne pourra être acceptée sans l’accord explicite et préalable de l’Unité d’Evaluation du FENU – New York.

* **c) Durée**

La mission d’évaluation durera 45 jours (y compris les jours de voyage) répartis comme suit :

* Préparation et organisation : 4 jours ;
* Briefing et documentation à Kinshasa (Gouvernement, BCC, PNUD, PASMIF, FPM/PST) : 2 jours;
* Visite sur le terrain : (17 jours) ;
* Rédaction du rapport : 10 jours ;
* Débriefing à Kinshasa en présence du Directeur Technique Régional FENU Johannesburg (2 jours) ;
* Finalisation du rapport : 2 jours (chef de mission)

Le consultant international devra disposer de ressources humaines suffisantes pour réaliser la mission dans le temps imparti.

La mission démarrera au plus tard le 15 septembre 2009 au plus tard, après la signature des contrats.

# **V. Méthodologie de l’Evaluation**

La méthodologie de la mission comprendra les éléments suivants :

* Exploitation de la documentation disponible sur le projet :
* Le document de Projet ;
* le Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSCRP) et le Programme d’Action Prioritaires (PAP) ;
* Le Plan cadre pays du PNUD ;
* Le livre bleu des Nations Unies sur les systèmes financiers inclusifs ;
* Les documents de politique du FENU dans le domaine de la microfinance ;
* Les PTA du PASMIF ;
* Le plan de plan de travail et de budget du PST/FPM
* Les contrats de performances avec les IMF et autres acteurs ;
* Les documents techniques de travail, les rapports de mission et les rapports d’activité du PASMIF ;
* Les termes de référence du Comité d’investissement et le manuel de procédures du FPM
* Les études disponibles sur la stratégie du FPM et son institutionnalisation ;
* Toute autre documentation relative aux interventions du système des Nations Unies dans le domaine de la Microfinance.
* Rencontre avec des représentants du PNUD et du FENU
* Rencontre avec les autorités gouvernementales et la Banque Centrale de la RDC
* Rencontres ou conférences téléphoniques avec les partenaires financiers et techniques au développement du secteur incluant ACDI, AFD, Banque Mondiale, GTZ, MAEE/ESF, USAID.
* Visites sur le terrain et rencontres avec les Coopecs, IMF, et ONG effectuant des opérations de microfinance, les réseaux et structures de regroupement du secteur, les prestataires locaux de services techniques,
* Visites sur le terrain et rencontres avec les IMF ayant conclu des contrats de performance avec le FENU, le PNUD et la KfW.

###### VI. Rapport

**6.1. Rapport préliminaire**

Le rapport préliminaire, rédigé en langue française et devant être finalisé deux semaines après la fin de la visite sur le terrain, sera communiqué au FENU-New-York pour distribution à toutes les parties prenantes du projet (PNUD-Kinshasa, Gouvernement de la RDC, BCC, PASMIF, FPM-PST, KfW, MAEE/ESF, FENU Johannesburg,) et recueil de leurs commentaires. Lors de la réunion de restitution au PNUD-Kinshasa, les commentaires des différentes parties prenantes au projet seront synthétiquement présentés et discutés avec le Chef de mission. Le rapport provisoire comprendra obligatoirement un résumé.

**6.2. Rapport final**

Le rapport d’évaluation final sera finalisé 2 semaines au plus tard après la tenue de la séance de restitution au PNUD-Kinshasa. Il sera transmis, en cinq exemplaires, au FENU à New-York, par le Chef de mission. Il sera également transmis en version électronique en fichier Word sous Windows. Le rapport final comprendra obligatoirement un résumé.

**VII. Coûts de la mission et financement**

La mission d’évaluation finale sera financée par le budget du PASMIF PNUD/FENU. 30% des honoraires des consultants seront payés au démarrage de la mission, 40% dès réception du rapport d’évaluation provisoire et le restant des honoraires sera réglé après approbation du rapport d’évaluation final.

# **VIII. Présentation du rapport**

Cf. termes de référence détaillés

**DEUXIEME PARTIE**

**TERMES DE REFERENCE DETAILLES**

**La mission d’évaluation devra traiter chacun des points mentionnés dans les Termes de Référence détaillés présentés ci-après. Ces points détaillés serviront également de canevas pour l’établissement du plan du rapport d’évaluation. Le rapport d’évaluation et le résumé seront rédigés en français.**

**I) RESUME ANALYTIQUE (*maximum 5 pages)***

Le résumé d’évaluation constituera une partie intégrante du rapport d’évaluation. Il sera rédigé en langue française et sera établi selon le plan suivant :

* Données de base du projet ;
* Situation avant projet ;
* Description du projet ;
* Principales observations et conclusions de la mission ;
* Recommandations concrètes ;
* Leçons tirées de l’expérience ;
* Composition de l’équipe d’évaluation et calendrier de la mission.

**II) RAPPORT D’EVALUATION (*maximum 60 pages*)**

**1. Présentation du projet**

* Situation avant-projet dans la zone d’intervention : bref aperçu sur la région et le secteur de la microfinance ; présentation des données de base sur la zone d’intervention (localisation géographique, situation socio-économique et politique, population; etc.) ;
* Présentation factuelle du programme tel que conçu à l’origine et des modifications éventuellement apportées en cours d’exécution : objectifs de développement, objectif immédiat, résultats attendus, activités, modalités d’exécution, budget et financement, le système de suivi-évaluation, les plans de travail, les risques identifiés lors de la conception du programme, etc.

**2. Evaluation de la conception du projet**

La mission évaluera les éléments détaillés suivants :

* Pertinence et clarté de l’objectif immédiat et des résultats attendus tels que stipulés dans le document de projet. Les objectifs et les résultats ont-ils été formulés dans des termes vérifiables ? Les objectifs étaient-ils réalisables et la relation entre les objectifs, les résultats, et les activités était-elle claire, logique et en rapport avec le temps et les ressources disponibles ?
* Pertinence des modifications apportées et des réorientations effectuées au cours de la phase pilote et leur justification ;
* Adéquation de l’objectif immédiat et des résultats attendus du projet aux besoins des bénéficiaires directs (les IMF appuyées) et des bénéficiaires finaux (les populations défavorisées et les entrepreneurs pauvres, en particulier les femmes) ;
* Analyse des conditions critiques et des hypothèses de départ ;
* Pertinence de la conception du projet par rapport à l’objectif global du FENU et du PNUD de lutte contre la pauvreté.
1. **Supervision du programme et cadres de performance**
	1. **Supervision et gestion d’ensemble du programme**

La mission procédera à l’analyse approfondie de :

* La pertinence du cadre de supervision et de gestion mis en place (distribution des rôles et responsabilités ; pouvoirs décisionnels ; relations et articulations organiques entre le FENU, le PNUD, la KfW, le MAEE/ESF, le PASMIF, le FPM etc.) ;
* La clarté des rôles et responsabilités attribués aux différents acteurs (le MPME, la BCC, les IMF, le PNUD-Kinshasa, le FENU - Johannesburg, la Cellule du Programme, le PST et les ATR, le CI/FPM…);
* La qualité d’ensemble de la supervision et de la gestion du programme ;
* L’efficacité du circuit de prise de décisions.
	1. **Assistance technique**
* La mission appréciera la nature, les caractéristiques, la ponctualité, la fréquence, la pertinence et la qualité de l’assistance technique extérieure apportée au projet par les organismes donateurs, à savoir :
* Le Bureau du PNUD-Kinshasa ;
* Le Bureau régional du FENU à Johannesburg
* La chargée de Programme de la KfW.

**4. Les résultats de l’exécution du programme**

**4.1. Diagnostic des institutions bénéficiaires du programme**

La mission réalisera un diagnostic approfondi des bénéficiaires du programme, notamment la Banque Centrale (BCC), le Ministère des PME, les institutions de microfinance, les prestataires locaux de services techniques, les réseaux de microfinance selon le cadre détaillé en Annexe. Les aspects suivants seront notamment approfondis pour chaque bénéficiaire :

* **Objectifs stratégiques** : vision, objectifs (immédiats et à moyen terme) et rôle du PASMIF et notamment de sa composante FPM ;
* **Facteurs institutionnels** : historique, statut juridique, structure du capital, alliances, direction, ressources humaines, structure administrative, système d'information de gestion, systèmes de contrôle interne, audit et supervision ;
* **Services / clientèle / marché** : prêts, épargne et autres services financiers, services non financiers, clientèle ;
* **Performance financière** : Analyse des comptes de résultat et bilans sur les trois dernières années ; des ajustements en fonction de l'inflation et des subventions ; rentabilité ; efficacité ; analyse du portefeuille de prêts ; analyse des taux d'intérêt, sources de financement, dettes et capitaux propres ;
* **Rôle et incidence du PASMIF sur l’institutionnalisation du FPM** ;
* **Conclusions et recommandations** : forces, faiblesses, valeur ajoutée du PASMIF, possibilités d'amélioration et d'évolution (modalités et délais), et recommandations.
	1. **Les résultats de l’exécution du programme**

La mission évaluera sur le plan quantitatif et qualitatif tous les résultats obtenus par le programme.

L’analyse portera aussi sur les coûts des résultats obtenus et l’efficacité avec laquelle ils l’ont été. En outre, la mission précisera si les résultats obtenus sont conformes aux besoins des bénéficiaires directs et indirects et aux attentes des concepteurs et bailleurs de fonds du programme.

Enfin, et pour chacun des résultats obtenus, la mission identifiera les principaux points forts et les principales faiblesses (ou "facteurs de blocage"), vérifiera la conformité de l’exécution du projet aux principes de l’approche du FENU et du PNUD en matière de microfinance, à l’échéancier et au budget, et formulera des recommandations concrètes.

1. **Atteinte des objectifs et impact du projet**

La mission évaluera les progrès accomplis par le projet s’agissant de l’atteinte de l’objectif immédiat et de sa contribution à l’objectif de développement.

Plus précisément, la mission présentera une analyse approfondie portant sur les aspects non exhaustifs suivants :

* L’impact du programme sur les IMF appuyées :
* Mesure dans laquelle les capacités des IMF ont été durablement renforcées ;
* Viabilité financière et opérationnelle et maturité des IMF ;
* Amélioration des pratiques de gestion des IMF ;
* Amélioration quantitative et qualitative de l’offre de produits des IMF.
* L’impact du programme sur la réduction de la pauvreté : après avoir défini le profil de la clientèle des IMF appuyées par le programme, la mission répondra aux questions suivantes :
* Constate-t-on une amélioration de l’accès des populations défavorisées et des entrepreneurs pauvres clients des IMF appuyées, à des services de microfinance adaptés à leurs besoins?
* Les produits de microfinance proposés ont-ils permis de répondre à une partie significative des besoins des entrepreneurs pauvres locaux clients des IMF appuyées?
* Constate-t-on un développement des affaires des entrepreneurs pauvres ? Une augmentation de leurs revenus et de leur épargne ?
* Constate-t-on une amélioration des conditions de vie des populations défavorisées ?
* L’impact du programme sur le secteur de la microfinance :
* Notoriété et visibilité du programme au niveau sectoriel ;
* Quelle a été l’implication du gouvernement dans l’exécution du programme ?
* Le programme a-t-il eu un effet d’entraînement ou multiplicateur ?
* Le programme a-t-il réussi à influencer le cadre législatif ou réglementaire du secteur de la microfinance ?
* Le programme a-t-il contribué à changer la façon dont le secteur bancaire perçoit, traditionnellement, les populations pauvres et défavorisées ?
* Le programme a-t-il contribué à améliorer les pratiques d’autres donateurs engagés dans l’appui au secteur de la microfinance ?
1. **Pérennité**

Après avoir présenté les mécanismes mis en place pour garantir la pérennité des outils et des produits développés dans le cadre du programme, la mission évaluera, pour chacune des réalisations du programme, les perspectives de pérennité des acquis (ou les conditions de leur pérennité).

En particulier, la mission appréciera les perspectives que (i) les IMF appuyées par le programme continuent à fournir durablement des services de microfinance adaptés – sur le plan quantitatif comme qualitatif – aux besoins des clients défavorisés et des entrepreneurs pauvres (ii) que la BCC continue de jouer efficacement son rôle de supervision et (iii) que les PLST (Prestataires locaux de Services Techniques) ont été effectivement renforcés pour accompagner la professionnalisation des IMF, Coopec et ONG de microfinance et (iv) que l’institutionnalisation du FPM constitue une stratégie appropriée pour formaliser l’harmonisation des appuis au secteur

**7. Conclusions, enseignements et recommandations**

* 1. **Conclusions**

La mission résumera les principales conclusions de l'évaluation, en considérant tant les succès que les échecs du programme.

* 1. **Enseignements dégagés de l’expérience des projets**

Le programme s’inscrit dans une dynamique de mise en place d’outils de lutte contre la pauvreté. Il est attendu que l’on puisse en tirer des leçons pour la formulation et la mise en œuvre d’autres projets ou programmes d’appui à la lutte contre la pauvreté en Afrique et à la consolidation du secteur de la microfinance.

En conséquence, la mission dégagera de l’expérience du programme des enseignements utiles pour le PNUD, le FENU, la KfW ou tout autre partenaire au développement du secteur de la microfinance en RDC.

* 1. **Recommandations**

La mission fera des recommandations concrètes - et dont les responsables seront clairement identifiés - s’agissant notamment :

* Des activités indispensables restant éventuellement à mener à bien, avec description des modalités d’exécution requises et détermination du budget et du calendrier ;
* Des conditions de la viabilité et de la pérennité des résultats obtenus dans une nouvelle phase à formuler.

Ces recommandations seront résumées dans un tableau récapitulatif incluant les personnes ou entités responsables de leur mise en œuvre, ainsi que des délais fixés dans le temps.

**Annexe**

# **Cadre d'évaluation d'une institution de microfinance**

# **Résumé**

**1. Données de base**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rubriques** | **Réalisations** | **Projections** |
| **31/12/2007** | **31/12/2008** | **31/12/2009** | **31/12/2010** | **31/12/2011** |
| 1. Nombre de clients actifs |  |  |  |  |  |
| 2. Encours total de prêts |  |  |  |  |  |
| 3. Solde moyen de prêts par client |  |  |  |  |  |
| 4. Nombre d'épargnants  |  |  |  |  |  |
| 5. Encours d'épargne  |  |  |  |  |  |
| 6. Pourcentage des créances irrécouvrables |  |  |  |  |  |
| 7. Pourcentage d’impayés |  |  |  |  |  |
| 8. Efficacité administrative  |  |  |  |  |  |
| 9. Degré d'autonomie opérationnelle |  |  |  |  |  |

**2. Principales conclusions et recommandations**

Forces

Faiblesses

Valeur ajoutée du FPM-PASMIF

Recommandations

# **I. Facteurs institutionnels**

# Historique et principales évolutions institutionnelles

1. Statut juridique
2. Structure du capital / Conseil d’Administration
3. Alliances
4. Direction
5. Ressources humaines

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nombre total d’agents, fin de période | 2007 | 2008 | 2009 |
| Nombre de chargés de prêts, fin de période  |  |  |  |
| Pourcentage des chargés de prêts par rapport au nombre total d’agents |  |  |  |
| Salaire annuel moyen des chargés de prêts en FCFA |  |  |  |
| Salaire moyen des chargés de prêts en multiple du PIB par habitant |  |  |  |
| Salaire moyen des chargés de prêts en multiple de l’encours moyen des prêts |  |  |  |

1. Structure administrative
2. Système d'information de gestion
3. Système de contrôle interne, audits et supervision

## **Services, Clientèle et marché**

1. Prêts

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Réalisations | Projections |
| Rubriques | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 | 31/12/2010 |
| Nombre de prêts octroyés durant la période |  |  |  |  |
| Montant de prêts déboursés durant la période |  |  |  |  |
| Montant du prêt moyen  |  |  |  |  |
| Nombre de clients actifs |  |  |  |  |
| Pourcentage de femmes |  |  |  |  |
| Encours de prêts |  |  |  |  |
| Encours moyen par client actif |  |  |  |  |

1. Epargne

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Réalisations | Projections |
| Rubriques | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 | 31/12/2010 |
| Nombre d'épargnants (volontaires et forcés) |  |  |  |  |
| Pourcentage de femmes |  |  |  |  |
| Encours de l'épargne |  |  |  |  |
| Encours moyen par épargnant |  |  |  |  |

C. Services non financiers

1. Clientèle

## **Objectifs stratégiques**

1. Vision et Objectifs
2. Objectifs immédiats et à moyen terme
3. Rôle du PASMIF

# **IV. Performance financière**

1. Compte de résultat

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 |
| + Produits financiers |  |  |  |
| - Charges financières |  |  |  |
| = Produit Net Financier |  |  |  |
| - Frais de personnel |  |  |  |
| - Autres Frais généraux |  |  |  |
| + Produits divers d'exploitation |  |  |  |
| = Résultat brut d'exploitation avant amortissements et provisions |  |  |  |
| - Dotations aux amortissements |  |  |  |
| + Reprises sur amortissements |  |  |  |
| = Marge de couverture de risque |  |  |  |
| + Reprise sur provisions |  |  |  |
| - Dotations aux provisions |  |  |  |
| = Résultat net d'exploitation après amortissements et provisions |  |  |  |
| + Subventions d'exploitation |  |  |  |
| + Produits exceptionnels |  |  |  |
| - Charges exceptionnelles |  |  |  |
| = Résultat avant impôt |  |  |  |
| - Impôt |  |  |  |
| = Résultat net après impôt |  |  |  |

1. Bilan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 |
| Opérations avec les institutions financières |  |  |  |
| Opérations avec la clientèle |  |  |  |
| Opérations diverses |  |  |  |
| Immobilisations |  |  |  |
| **Total Actif** |  |  |  |
| Opérations avec les institutions financières |  |  |  |
| Opérations avec la clientèle |  |  |  |
| Opérations diverses |  |  |  |
| Fonds propres et assimilés |  |  |  |
| Résultat |  |  |  |
| **Total Passif** |  |  |  |

1. Ajustements en fonction de l’inflation et des subventions

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 |
| Charges d’exploitation non ajustées |  |  |  |
| Ajustement en fonction de l'inflation |  |  |  |
| Ajustement du coût des ressources subventionnées |  |  |  |
| Charges d’exploitation ajustées |  |  |  |
| Bénéfice (perte) d’exploitation ajustée |  |  |  |

1. Efficacité

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 |
| Efficacité administrative |  |  |  |
| Efficacité opérationnelle |  |  |  |
| Frais de personnel sur charges d'exploitation totales |  |  |  |

1. Rentabilité

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 |
| Rendement des actifs |  |  |  |
| Rendement des fonds propres |  |  |  |
| Degré d’autonomie opérationnelle hors coûts des fonds |  |  |  |
| Degré d’autonomie financière  |  |  |  |
| Rendement ajusté des fonds propres |  |  |  |
| Ratio des fonds propres |  |  |  |

1. Qualité du portefeuille de prêts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rubriques  | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/12/2009 |
| Portefeuille en impayés > 1 jour |  |  |  |
| Portefeuille à risque > 30 jours  |  |  |  |
| Pertes sur prêts |  |  |  |
| Taux de rétention de la clientèle |  |  |  |

1. Analyse des taux d’intérêt
2. Sources de financement, dettes et capitaux propres

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Sources | Date | Montant | Conditions | Monnaie | Etat |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

# **V. Conclusions et recommandations**

1. [↑](#footnote-ref-1)