

## Lettre à la direction de l'ACDI

### Résumé

Une équipe composée de Katharine McKee, de l'USAID, de C. Ross Croulet, de la Banque africaine de développement (BafD), et de Jennifer Isern et Éric Duflos, du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP), a mené une revue croisée des activités de l'ACDI à Gatineau, du 8 au 13 juin 2003. Cette revue croisée s'inscrit dans une initiative visant 17 organismes lancée par les ministres du Développement international, les dirigeants d'organismes de coopération au développement et le GCAP. Le but de cette initiative est de s'attaquer concrètement aux obstacles nuisant à l'efficacité de l'aide au développement, la microfinance servant ici de cas type.

L'équipe chargée de la revue croisée s'est penchée sur les procédures, les pratiques et les processus internes de l'ACDI, pour déterminer les facteurs de réussite et les contraintes qui influent sur l'efficacité des activités de microfinance de l'Agence. La Direction générale des politiques a donné à l'équipe un aperçu de l'ACDI et a organisé des entrevues avec 58 personnes dans l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'une consultation auprès du personnel et des partenaires sur le terrain. L'équipe de revue a également lu toute une série de documents rassemblés par la Direction générale des politiques. L'équipe a présenté ses constatations préliminaires à la ministre de la Coopération internationale, M<sup>me</sup> Susan Whelan, au président de l'ACDI, M. Paul Thibault, et à plusieurs directeurs de service et employés les 12 et 13 juin dernier.

La visite de l'équipe de la revue croisée tombait à propos, compte tenu des pressions croissantes exercées sur l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace. L'équipe espère que la présente lettre stimulera la discussion à l'ACDI et donnera des idées précises sur la manière dont l'ACDI pourrait accroître l'efficacité de ses interventions en matière de microfinance. Cette lettre décrit les forces et faiblesses de l'ACDI et propose des recommandations précises. Le tableau à la fin de la lettre résume les constatations faites et les recommandations formulées.

L'équipe de la revue croisée fait cinq recommandations concrètes à la direction en vue de permettre à l'ACDI d'améliorer ses activités de microfinance et espère que ces recommandations se révéleront également utiles pour renforcer l'efficacité de l'ensemble de l'aide que fournit l'ACDI.

1. **Cibler les interventions.** L'ACDI devrait se concentrer sur un moins grand nombre de pays, se limiter à quelques catégories d'activités de qualité élevée et maintenir ou réduire les ressources consacrées à ce secteur.
2. **Élaborer une stratégie en matière de microfinance.** L'ACDI devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie fondée sur ses propres documents et sur les activités des autres donateurs. Cette stratégie devrait favoriser le recours à des processus concurrentiels pour la sélection des partenaires et être aussi pratique et fonctionnelle que possible. La haute direction devrait en faire la promotion activement.
3. **Examiner et rationaliser le portefeuille d'activités.** L'ACDI doit dresser l'inventaire de son portefeuille actuel, examiner les activités réalisées par les agents d'exécution canadiens (AEC) et abandonner graduellement les projets et les volets liés au crédit qui posent problème.
4. **Renforcer les compétences techniques et l'analyse.** Pour assurer la qualité et l'efficacité des activités de microfinance, l'ACDI devrait créer un poste à temps plein de coordonnateur de la microfinance à la Direction générale des politiques, répartir les spécialistes de manière stratégique, guider les non-spécialistes et renforcer la gestion du savoir.

5. ***Améliorer la gestion axée sur le rendement.*** L'ACDI devrait exiger une analyse spécialisée de tous les nouveaux projets et des prolongations de projet, utiliser des indicateurs de rendement communs ainsi qu'établir des aide-mémoire sur les normes minimales à respecter et des contrats axés sur le rendement pour les AEC et les consultants.

## **Contexte**

Au début de 2002, les ministres du Développement international, les dirigeants d'organismes de coopération au développement et le GCAP ont lancé une initiative en vue de renforcer l'efficacité de l'aide internationale, la microfinance devant servir de cas type. Dans un premier temps, 17 organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement se sont portés volontaires pour participer à une série de revues croisées. Ces revues ne sont pas des évaluations ni des examens détaillés de portefeuilles d'activités; ils portent plutôt sur les procédures, les processus, les pratiques et les systèmes internes de chaque organisme et visent à recenser les facteurs de réussite et les contraintes qui influent sur les bonnes pratiques en matière de microfinance.

Ces revues, brèves mais intensives, débouchent sur des recommandations concrètes faites à chaque organisme, qui devraient amener la haute direction à apporter des changements précis visant à améliorer l'efficacité des activités de microfinance. En outre, l'analyse et les recommandations qui en découlent pourront probablement s'appliquer à d'autres activités d'aide au développement réalisées par les organismes concernés.

Une équipe de revue croisée composée de Katharine McKee, directrice des microentreprises à l'Agence américaine pour le développement international (USAID), de C. Ross Croulet, coordonnateur et directeur de l'Unité centrale de la microfinance à la Banque africaine de développement (BafD), et de Jennifer Isern (spécialiste principale de la microfinance) et Éric Duflos (spécialiste de la microfinance), du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP), est venue à l'administration centrale de l'ACDI du 9 au 13 juin 2003. Cette équipe a interviewé 58 personnes dans les diverses directions générales de l'ACDI (Afrique et Moyen-Orient, Amériques, Asie, Europe centrale et de l'Est, Partenariat canadien, Programmes multilatéraux, Politiques, Ressources humaines et Services corporatifs, Gestion de l'information et Technologie, Examen du rendement). Elle a également sondé l'opinion du personnel de huit ambassades du Canada (Bangladesh, Cameroun, Jamaïque, Mozambique, Nicaragua, Philippines, Sénégal et Vietnam), ainsi que de consultants et d'agents d'exécution qui collaborent avec l'ACDI dans le domaine de la microfinance, principalement par téléphone. Les examinateurs ont également lu toute une série de documents sur l'ACDI. L'équipe a présenté ses constatations et recommandations préliminaires à la ministre de la Coopération internationale, au président de l'ACDI et à plusieurs directeurs de service et employés les 12 et 13 juin 2003.

Un suivi des revues croisées est envisagé tant au niveau de chaque organisme qu'à celui de l'ensemble des organismes qui participent à l'initiative. L'équipe d'examen et le GCAP sont disposés à discuter plus en profondeur des recommandations exposées dans cette lettre et à soutenir leur mise en œuvre. Les constatations de l'équipe touchant l'ACDI seront également combinées à celles qui concernent les autres organismes visés par une revue croisée, dans un rapport de synthèse. Des rapports de synthèse ont déjà été rédigés pour les organismes qui ont fait l'objet d'une revue en 2002. Les résultats globaux et les questions que les organismes devront régler ensemble seront étudiés dans diverses tribunes rassemblant du personnel spécialisé et des cadres supérieurs. Une réunion finale des ministres et des dirigeants des organismes participant aux revues croisées sera organisée à la fin de toutes les revues en février 2004, à Paris, pour discuter des expériences vécues et des réformes effectuées à la suite de l'initiative.

Cette lettre adressée à la direction décrit les forces et les faiblesses de l'ACDI par rapport à l'application des pratiques exemplaires en matière de microfinance. Elle présente également des recommandations précises quant aux changements à apporter. Enfin, un tableau résume les

principales constatations et recommandations, classées selon six champs d'analyse. L'équipe espère que ces recommandations permettront également de renforcer l'efficacité de l'ensemble de l'aide dispensée par l'ACDI.

## **Les forces de l'ACDI**

Selon les meilleures estimations qui peuvent être faites, la microfinance obtient entre deux et cinq pour cent de la valeur totale de l'APD canadienne. Bien que cet investissement semble relativement modeste, il a des retombées considérables sur le terrain. L'équipe chargée de la revue croisée a recensé les forces au sein de l'ACDI qui ont une incidence directe sur les activités de microfinance, que voici :

- **Longue expérience auprès de partenaires reconnus.** L'ACDI a acquis une expérience considérable dans le soutien des institutions de microfinance depuis 35 ans. Pendant cette période, l'ACDI a établi des partenariats solides avec des partenaires canadiens de renommée internationale, comme Développement international Desjardins (DID), la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI), la Mennonite Economic Development Association (MEDA), la Fondation Aga Khan (AKF), la CCA, le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) et le Coady Institute. En finançant ces organisations, l'ACDI a contribué à l'essor d'acteurs de premier plan dans les services financiers axés sur les pauvres. Présente dans 120 pays, elle a acquis une expérience riche et variée.
- **Contribution au développement du modèle coopératif.** Les coopératives d'épargne et de crédit font partie depuis longtemps de la réalité canadienne. Or, l'ACDI a contribué à la diffusion à l'échelle mondiale du modèle coopératif dans le domaine de l'épargne et du crédit. Compte tenu du fait que la demande de services financiers dans le monde dépasse largement l'offre, l'investissement dans divers types d'institutions financières susceptibles de desservir une vaste clientèle aide à combler l'écart.
- **Rôle important en Afrique.** L'ACDI a financé certaines des plus grandes institutions de microfinance (IMF) d'Afrique occidentale (Burkina Faso, Cameroun, Guinée, Mali et Sénégal). Ces institutions, bien que fragiles dans certains cas, desservent un grand nombre de personnes dans les régions rurales, à une époque où l'industrie essaie d'accroître l'accès des pauvres en milieu rural aux services financiers.
- **Accent mis de plus en plus sur la viabilité.** La documentation de l'ACDI sur la microfinance et les entrevues menées avec de nombreux employés font ressortir la nécessité d'axer le soutien sur les institutions dont la viabilité est plus assurée. Même si ce principe n'est pas toujours respecté, cette façon de voir montre que la culture de la microfinance à l'ACDI évolue favorablement. La création d'institutions viables répond à la demande des pauvres, qui ont besoin d'un accès permanent à une multitude de services financiers, plutôt que de projets temporaires qui répondent à leurs besoins pendant une courte durée.
- **Rôle actif dans la coordination entre organismes donateurs.** La coordination des activités des organismes donateurs dans le domaine de la microfinance permet des économies d'échelle, favorise l'adoption d'un programme d'apprentissage mondial et évite le double financement et les interventions contradictoires dans le secteur. Au cours des dernières années, l'ACDI a démontré qu'elle voulait et qu'elle pouvait travailler à la coordination entre donateurs dans certains pays. Parmi les exemples marquants, soulignons la création du GCAP en 1995, le lancement des discussions sur l'encadrement et la réglementation entre les donateurs et la

BCEAO (Banque centrale des États africains de l'Ouest), la contribution à la conception d'une stratégie nationale de microfinance au Sénégal et la participation au Sommet sur le microcrédit. L'ACDI a également intensifié sa collaboration avec d'autres donateurs en travaillant avec eux à des programmes axés sur les approches sectorielles.

- **Capacité d'auto-évaluation.** Les employés interrogés acceptent les critiques constructives. À plusieurs occasions, l'ACDI a commandé des analyses externes de ses activités dans le secteur de la microfinance et dans d'autres secteurs, notamment les études qui ont débouché sur le rapport de synthèse pour le développement de la microfinance et le développement des microentreprises 1999-2000 et sur le rapport du CAD (Comité d'aide au développement) concernant l'efficacité de l'aide internationale, ainsi que la revue croisée organisée par le GCAP. Même si les recommandations qu'ils renferment n'ont pas encore toutes été mises en œuvre, la majorité de ces rapports révèlent que l'ACDI est désormais plus consciente de ses propres forces et faiblesses.

### Les faiblesses de l'ACDI

- **Aucune vision ni stratégie précise en matière de microfinance.** L'ACDI n'a pas encore élaboré de vision précise quant à la nature et au rôle de la microfinance et elle n'a pas non plus donné au personnel de consignes claires sur la conception et la mise en œuvre des activités de microfinance. Le *Guide de référence pour le secteur de la microfinance* a été conçu en tant qu'outil technique destiné aux gestionnaires de projet. Bien qu'il soit détaillé, il n'aide pas vraiment le personnel à comprendre ce qu'est la microfinance, quel est son rôle dans la réduction de la pauvreté et comment elle peut jouer ce rôle plus efficacement. Les généralistes qui participent à des projets de microfinance ne le consultent pas régulièrement. Sans vision et sans stratégie précises, l'efficacité des programmes de l'ACDI continuera d'être inégale. À cause de la structure fortement centralisée de l'ACDI, il importe encore davantage que l'administration centrale communique une vision précise et fournisse un cadre stratégique à l'ensemble de l'Agence.
- **Expertise technique restreinte et absence de coordonnateur sectoriel.** À l'heure actuelle, il n'existe pas de poste à temps plein de coordonnateur du secteur de la microfinance à l'ACDI, contrairement à la majorité des autres organismes qui ont fait l'objet d'une revue croisée. L'ACDI compte environ cinq spécialistes de la microfinance qui connaissent des modèles et des régions en particulier, mais qui ne travaillent pas toujours à la façon d'une équipe unifiée. Bien que certains spécialistes aient de solides compétences techniques, ils sont affectés dans diverses directions générales, selon une formule qui n'est pas optimale. Ils ne sont pas consultés de manière systématique, ils n'ont pas de pouvoirs suffisants et plusieurs d'entre eux sont à la veille de prendre leur retraite. La majorité des décisions concernant les programmes sont laissées aux gestionnaires de projet, des généralistes qui ont presque les pleins pouvoirs à l'égard des projets et qui, bien souvent, connaissent peu la microfinance. L'expérience à l'échelle internationale démontre que la qualité du portefeuille de microfinance d'un organisme donateur est en étroite corrélation avec le niveau et la cohésion de son expertise technique.
- **Des volets liés au crédit trop répandus.** L'ACDI finance de nombreux projets dans lesquels le crédit est utilisé comme intrant pour atteindre un objectif plus large. Ces volets liés au crédit sont fréquents dans les projets financés au moyen de fonds de contrepartie et administrés par les bureaux nationaux. Cette tendance, courante dans les projets

d'agriculture et de développement rural, par exemple, cause divers problèmes. L'expérience fait ressortir que, la plupart du temps, ces volets n'obtiennent pas le soutien technique nécessaire à leur réussite. Et le fait qu'il y ait un volet lié au crédit peut inciter les clients à investir dans des activités inappropriées, contribuer à l'endettement de ceux qui ne disposent pas de liquidités suffisantes, fausser les marchés financiers et favoriser la corruption. Les activités relatives au crédit disparaissent souvent à la fin du projet.

- **Dépendance excessive à l'égard des « mécanismes réactifs ».** Comme il a été souligné dans le rapport de synthèse 1999-2000, les partenaires de l'ACDI exercent une grande influence sur la conception et l'exécution des projets. Par exemple, toutes les activités de microfinance amorcées par la Direction générale du partenariat canadien avec des organisations canadiennes (c'est-à-dire environ la moitié du financement total de l'ACDI dans ce secteur) sont de nature réactive et les propositions présentées à l'ACDI ne font pas l'objet d'un processus concurrentiel. Selon l'échantillon représentatif soumis à l'équipe chargée de la revue croisée, les deux tiers de tous les projets de microfinance de l'ACDI n'ont pas fait l'objet d'un tel processus. Cette façon de faire empêche l'ACDI d'élaborer un cadre d'intervention pour le secteur, d'acquérir des compétences à l'interne, de créer des liens avec de nouveaux agents d'exécution qui pourraient avoir des méthodes et idées novatrices ou d'instaurer un climat de saine concurrence et d'efficience. En donnant carte blanche dans les faits à quelques organisations, les programmes de microfinance de l'ACDI semblent tenir compte davantage des besoins des organisations canadiennes que de ceux des pays partenaires, et sont moins susceptibles d'intégrer les priorités des pays en développement.
- **Qualité inégale à l'intérieur du portefeuille.** À l'instar de nombreux autres donateurs, l'ACDI a une connaissance limitée de son propre portefeuille dans le domaine de la microfinance. Un des principaux motifs de cet état de choses est que de nombreux projets dans d'autres secteurs englobent un volet sur la microfinance. Ainsi, il est quasiment impossible de déterminer la somme précise que consacre l'ACDI au secteur de la microfinance. L'équipe a constaté que la conception et l'exécution étaient parfois bonnes, parfois mauvaises. Elle a recensé quelques exemples d'activités de qualité médiocre financées par l'ACDI (p. ex., le soutien d'approches contradictoires dans la même région d'un pays, le financement d'un nouveau modèle sans recherche initiale suffisante, l'adoption d'une même loi dans un autre pays sans tenir compte du contexte local et des activités réalisées pour faire œuvre de « pionnier » sans consultation des autres donateurs). Malheureusement, les activités de microfinance, même à petite échelle, qui ne sont pas bien conçues et exécutées peuvent faire du tort à la clientèle visée et au secteur financier d'un pays ou d'une région.
- **Pression incitant à verser les fonds.** Étant donné que les affectations budgétaires ne peuvent être reportées à l'année suivante, le personnel est porté à dépenser les fonds alloués pendant l'exercice en cours. La tendance actuelle consistant à inclure des objectifs de financement pour des secteurs précis accroît la pression à ce chapitre, au détriment de la qualité et de l'efficacité de l'aide au développement. Cette pression, combinée à la réduction possible des budgets administratifs, pourrait inciter le personnel à verser rapidement les fonds, ce qui encouragerait les institutions de microfinance soit à prêter trop hâtivement à des clients qui ne sont pas de bons candidats, soit à intervenir dans des régions non viables.
- **Lacunes à l'égard de la gestion axée sur le rendement.** Le fait qu'il n'y ait pas d'indicateurs de rendement propres au secteur de la microfinance pour l'ensemble de

l'Agence empêche cette dernière de mesurer la réussite de ses activités dans ce secteur. Il n'existe pas de mécanisme pour inciter les gestionnaires de projet et les AEC à suspendre ou à annuler les projets dont le rendement n'est pas à la hauteur ou à valoriser les projets fructueux. La gestion axée sur les résultats (GR) est utilisée pour faire la synthèse des rapports, mais ne régit pas encore l'approbation ou la prolongation des projets. L'équipe a relevé plusieurs exemples de projets prolongés presque automatiquement à la suite d'un examen sommaire de la qualité (jusqu'à 21 ans dans un cas).

- **Forte dépendance à l'égard des consultants.** Le recours exceptionnellement fréquent à des consultants, entre autres pour le suivi des projets, empêche l'ACDI de faire siennes les leçons tirées de ses activités, de constituer une mémoire institutionnelle et de gérer de manière proactive la qualité de son portefeuille. Les compressions du budget pour les déplacements des employés de l'ACDI renforcent la tendance à donner à contrat le suivi des projets.
- **Obstacles à l'apprentissage et à l'application des leçons.** Chaque direction générale de l'ACDI a défini sa propre vision du développement; en outre, il n'existe pas suffisamment de stimulants pour promouvoir les échanges entre directions générales. Cette tendance est amplifiée par le roulement exceptionnellement rapide du personnel généraliste (d'un à trois ans en moyenne). L'absence d'outils opérationnels conviviaux empêche également l'ACDI de diffuser les leçons retenues à l'interne et à l'extérieur. Par exemple, le *Guide de référence* est complet, mais imposant, et le site Internet sur la microfinance ne donne pas encore accès aux meilleures recherches et aux meilleurs outils disponibles dans le domaine.

Les organismes donateurs qui remportent du succès dans le secteur de la microfinance ont une vision précise du rôle de la microfinance, de fortes compétences techniques caractérisées par la cohésion, une solide capacité de gestion axée sur le rendement et des systèmes efficaces de gestion du savoir. Compte tenu des faiblesses relevées, l'équipe chargée de la revue croisée conclut que l'ACDI a un avantage comparé limité en matière de microfinance.

## Recommandations

Si elle était affectée de façon plus judicieuse, la contribution annuelle de l'ACDI au développement de la microfinance pourrait bénéficier à un grand nombre de personnes démunies, même si elle ne représente qu'un faible pourcentage de son financement total. À partir de l'analyse qu'elle a réalisée, l'équipe chargée de la revue croisée fait les cinq recommandations suivantes à la direction :

**1. Cibler les interventions en microfinance.** L'ACDI devrait se concentrer sur un moins grand nombre de pays, se limiter à quelques catégories d'activités de qualité élevée et maintenir ou réduire les ressources consacrées à ce secteur.

- En consultation avec les spécialistes, l'ACDI devrait **concentrer son financement sur un nombre moins élevé de pays**, là où elle peut amener une valeur ajoutée et où les pays hôtes manifestent de l'intérêt à l'égard du développement du secteur privé et des services financiers. Le choix des pays pourrait reposer sur divers critères, comme les antécédents et l'importance du portefeuille de l'ACDI dans chaque pays, les neuf pays de concentration retenus et les partenariats possibles avec d'autres donateurs à l'échelle régionale ou mondiale.
- L'ACDI pourrait **axer ses efforts sur l'établissement de fédérations ou d'institutions de financement au détail (telles que les coopératives ou caisses d'épargne et de crédit)**, en prenant appui sur sa longue expérience à ce chapitre. Les mécanismes de subvention et les partenaires d'expérience de l'ACDI seraient des plus utiles si l'on veut établir des institutions de financement au détail, qui pourraient par la suite attirer d'autres donateurs et bailleurs de fonds qui offrent des prêts et des investissements dans le capital-actions, à moyen terme. L'ACDI devrait continuer de financer les approches novatrices des services financiers en milieu rural, car elle a acquis une certaine expérience à cet égard avec quelques-uns de ses partenaires. L'innovation dans ce domaine est aussi vivement encouragée sur la scène internationale.
- **Confier l'élaboration des politiques aux institutions financières internationales (IFI).** Le travail d'élaboration des politiques consiste à établir des politiques propices au développement du secteur financier, ainsi que des cadres de réglementation et de surveillance pour les institutions de microfinance, dont les coopératives. Étant donné que la demande en matière de politiques augmente, l'ACDI devrait miser davantage sur les IFI car, compte tenu de leur expérience et de leur expertise au chapitre du développement du secteur financier ainsi que de l'accès qu'elles ont aux responsables des politiques, elles sont mieux placées pour exécuter ce travail. L'ACDI pourrait continuer d'apporter sa contribution en assurant la coordination sur le terrain.
- Compte tenu de l'engagement actuel de l'ACDI, des ressources humaines dont elle dispose, des tendances de financement générales et de la nécessité de réduire les coûts administratifs, l'équipe de la revue recommande à l'ACDI **de maintenir ou de réduire son investissement dans ce secteur à l'avenir.** En concentrant davantage ses efforts, l'ACDI réalisera des activités de microfinance plus efficaces et plus efficientes, obtenant ainsi de meilleurs résultats avec le même financement.

**2. Élaborer une stratégie en matière de microfinance.** L'ACDI devrait élaborer une stratégie qui prenne appui sur ses propres documents et sur les activités des autres donateurs. La stratégie devrait

être aussi concise et fonctionnelle que possible. Elle devrait traiter de la nécessité d'assurer la concentration géographique et opérationnelle et d'accroître le recours aux processus concurrentiels pour la sélection des partenaires et des consultants. Enfin, pour que l'on puisse atteindre les résultats voulus, la stratégie devra être endossée par la haute direction.

- La méthode utilisée pour élaborer la stratégie sera aussi importante que le document présenté. Par exemple, pour que la stratégie soit largement acceptée, il faudrait au stade de la conception **mobiliser une multitude d'employés** des diverses directions générales (notamment les Politiques, les directions générales des programmes géographiques, le Partenariat canadien, les Programmes multilatéraux, l'Examen du rendement) et des ambassades du Canada, ainsi que les agents d'exécution clés.
- Le contenu de la stratégie doit être adapté et révisé **en fonction des documents existants**, comme le rapport de synthèse 1999-2000, la politique en matière de développement du secteur privé, le *Guide de référence pour le secteur de la microfinance* ainsi que les stratégies d'autres organismes donateurs pour ce secteur. Par exemple, l'ACDI pourrait s'inspirer des stratégies de l'Agence française de développement, de l'Agence danoise de développement international (DANIDA) et du GCAP III.
- La stratégie devrait décrire comment l'ACDI peut **accroître le recours aux processus concurrentiels** et délier la passation des marchés en ce qui concerne ses consultants et ses partenaires externes. Ce changement lui permettrait d'optimiser ses ressources grâce à l'accès à un éventail plus vaste de partenaires compétents (y compris ceux de l'extérieur du Canada) et de profiter d'approches plus novatrices. Le recours à des ressources externes hautement qualifiées est particulièrement important, car l'ACDI donne souvent à contrat le suivi des projets. L'ACDI devrait choisir des partenaires prêts à travailler dans le cadre de sa nouvelle stratégie.
- La nouvelle stratégie devrait **préciser les liens entre la microfinance et les priorités stratégiques plus vastes de l'ACDI**, telles que les six secteurs prioritaires de développement (besoins humains fondamentaux, égalité entre les sexes, environnement, développement du secteur privé, services d'infrastructures, droits de la personne), le programme social (éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le HIV/sida), ainsi que l'importance accrue accordée au secteur agricole. Si l'accès permanent des pauvres aux services financiers constitue un extrant en soi, il contribue grandement aussi à plusieurs aspects du développement et à la réalisation des objectifs de développement pour le Millénaire (ODM) que vise l'ACDI. Il est important de montrer comment utiliser la microfinance le plus judicieusement possible pour contribuer à l'atteinte d'autres objectifs de développement. Ces précisions aideront aussi l'ACDI à décider quand et comment le secteur de la microfinance peut être financé dans le contexte d'approches sectorielles.
- La stratégie devrait renseigner le personnel sur ce qu'il convient de faire pour **laisser tomber graduellement les composantes et projets qui posent problème**. Par exemple, elle devrait fournir des indications claires sur la façon d'éviter les volets liés au crédit qui sont inefficaces. Elle devrait aussi prévoir des critères de rendement et donner des précisions sur le renouvellement des projets ou la réduction progressive et l'abandon des projets à faible rendement. La stratégie doit inciter les gens à se demander s'il est pertinent d'utiliser des fonds de contrepartie pour la microfinance et, dans l'affirmative, comment ces fonds

pourraient être utilisés pour assurer la conformité aux objectifs de programmation de l'ACDI.

- Compte tenu de la nature centralisée de l'ACDI, **la haute direction devra appuyer et diffuser la stratégie.** La haute direction pourrait rendre visite aux responsables d'activités fructueuses soutenues par l'ACDI dans le domaine de la microfinance, participer aux principales tribunes sur la microfinance, aider la Direction générale des politiques à diffuser largement la stratégie, ainsi que faire connaître les bonnes pratiques et des exemples de réussites au moyen de déclarations officielles et par l'intermédiaire des organes d'information.

**3. Examiner et rationaliser le portefeuille d'activités.** L'ACDI doit dresser l'inventaire de son portefeuille actuel, examiner les activités réalisées par les AEC et abandonner progressivement les volets liés au crédit et les projets qui posent problème.

- L'ACDI devrait procéder à un **examen de toutes ses activités de microfinance.** La première étape pour améliorer la qualité des programmes est de mieux cerner les réussites et les problèmes actuels sur le terrain. L'examen devrait comporter une analyse détaillée des AEC, effectuée à la lumière des examens menés précédemment dans ce domaine. L'examen à l'échelle de l'Agence devrait englober les projets qui intègrent des volets liés au crédit et les fonds de contrepartie. L'ACDI pourrait fonder cet examen sur la synthèse des leçons tirées des évaluations des programmes et projets appuyant le développement de la microfinance, que prépare la Direction générale de l'examen du rendement, quoique la portée de cette étude en cours risque d'être modifiée en fonction des résultats de la revue croisée sur la microfinance.
- L'ACDI devrait **intervenir dans les cas qui posent problème**, comme les volets liés au crédit qui font abstraction des bonnes pratiques reconnues. Dans certains cas, il faudra suspendre immédiatement les projets qui ne semblent pas viables. Bien qu'il soit plus facile d'intervenir une fois l'examen terminé, les spécialistes peuvent commencer à se pencher sur les principales questions problématiques, telles que les fonds de contrepartie et les projets comportant un volet lié au crédit, à mesure qu'elles sont soulevées.

**4. Renforcer les compétences techniques.** Pour assurer la qualité et l'efficacité des interventions en microfinance, l'ACDI devrait créer un poste à temps plein de coordonnateur de la microfinance à la Direction générale des politiques, répartir les spécialistes de façon stratégique, guider les non-spécialistes, élargir et diversifier ses sources de soutien externe et renforcer la gestion du savoir. La supervision technique au sein de l'ACDI est particulièrement importante, car une proportion non négligeable du financement versé par l'Agence soutient un segment de l'industrie pour lequel le risque est relativement élevé (institutions qui mobilisent les épargnes des pauvres sur une grande échelle).

- L'ACDI devrait **créer un poste à temps plein de coordonnateur de la microfinance à la Direction générale des politiques.** Ce poste serait occupé par une personne qui possède des compétences techniques et une expérience sur le terrain en microfinance et qui est capable de communiquer facilement avec le personnel. Les principales tâches du coordonnateur seraient les suivantes :

➤ diriger l'élaboration d'une stratégie en matière de microfinance;

- établir un réseau de spécialistes de la microfinance au sein de l'ACDI et le relier avec des réseaux de microfinance de l'extérieur;
  - représenter l'ACDI dans les grandes tribunes internationales;
  - concevoir des outils de gestion axée sur le rendement;
  - élaborer des méthodes améliorées pour la sélection des consultants, des partenaires et des agents d'exécution externes et pour le contrôle de la qualité de leur travail;
  - recenser des partenariats stratégiques avec des donateurs, des réseaux et des agents de mise en œuvre.
- **L'ACDI devrait répartir les spécialistes de façon stratégique.** En plus du coordonnateur, il conviendrait d'affecter des spécialistes là où la plupart des besoins se présenteront, en fonction de la stratégie en matière de microfinance. Par exemple, étant donné la somme importante que gère la Direction générale du partenariat canadien pour la microfinance, un spécialiste en poste dans cette direction générale pourrait jouer un rôle actif dans la prestation de conseils et l'amélioration de la sélection et du rendement des projets. L'équipe chargée de la revue croisée recommande à l'ACDI de recruter des spécialistes pour remplacer ceux qui prendront leur retraite ou changeront de poste bientôt et de profiter de cette occasion pour renforcer et élargir l'expertise et l'expérience de l'équipe. Compte tenu de la programmation actuelle en microfinance, une équipe de trois à cinq spécialistes affectés à temps plein à l'administration centrale, y compris le coordonnateur, suffirait pour garantir l'application des pratiques exemplaires à l'ensemble du portefeuille.
  - **Faire connaître les bonnes pratiques de base aux non-spécialistes.** La plupart des personnes interrogées ont souligné la nécessité d'améliorer les connaissances élémentaires en matière de microfinance. Le personnel spécialisé dans d'autres domaines que la microfinance pourrait tirer profit des outils actuellement offerts sur la scène internationale, comme la formation du personnel des donateurs donnée par le GCAP et le Fonds d'équipement des Nations Unies ou le module de formation en ligne du GCAP (CGAP DIRECT). Le réseau de la microfinance pourrait organiser des réunions casse-croûte et des séances où il serait question d'exemples de réussite et des bonnes pratiques, pour motiver le personnel et promouvoir la discussion entre les directions générales des programmes géographiques et la Direction générale du partenariat canadien.
  - **Renforcer la gestion du savoir.** Prenant appui sur l'investissement de l'ACDI dans la gestion du savoir en général, le coordonnateur, en collaboration avec le réseau des spécialistes de la microfinance de l'ACDI, devrait élaborer des mécanismes pour échanger de l'information sur la microfinance avec le personnel et les partenaires. La mise en commun des leçons retenues, des bonnes pratiques, de l'information des donateurs, de documents et de données sur les personnes-ressources pourrait améliorer considérablement la qualité des activités. L'ACDI pourrait utiliser son site Internet, des voies informelles, une base de données sur les consultants ainsi que les leçons «électroniques» sur la microfinance pour améliorer la circulation de l'information entre les directions générales et entre son personnel et d'autres partenaires.

**5. Améliorer la gestion axée sur le rendement.** L'ACDI devrait voir à ce qu'un examen spécialisé de toutes les activités de microfinance soit effectué, utiliser des indicateurs de rendement communs et établir des aide-mémoire sur les normes minimales à respecter ainsi que des contrats axés sur le rendement pour les AEC et les consultants.

- Pour résoudre les questions problématiques actuelles, éviter que d'autres ne surgissent et optimiser les résultats des activités de l'ACDI, il faudrait **exiger qu'un spécialiste technique compétent de l'ACDI soit consulté** pour chaque projet touchant la microfinance. L'expérience démontre que les conseils spécialisés, en particulier au stade de la conception, améliorent grandement la qualité des activités. En intervenant dès le début de la conception, les spécialistes pourraient formuler des recommandations sur les documents conceptuels des projets, notamment sur les phases additionnelles des projets de la Direction générale du partenariat canadien, des directions générales des programmes bilatéraux et des fonds de contrepartie. Les spécialistes pourraient aussi participer à certaines activités de suivi et d'évaluation des projets.
- L'ACDI devrait élaborer et utiliser des outils de gestion axée sur les résultats (GR), par exemple des **indicateurs clés de rendement communs** pour les activités de microfinance. On peut trouver des indicateurs portant sur la diffusion, l'efficacité et la rentabilité dans le site Internet du «MIX» (Microfinance Information eXchange). L'ACDI pourrait intégrer ces indicateurs dans les guides actuels de GR et d'autres documents clés de gestion de projet ou de programme (p. ex., les contrats axés sur le rendement et les mandats des AEC) et demander aux institutions partenaires d'établir leurs rapports conformément au «MIX». La direction devrait examiner les indicateurs périodiquement et prendre les décisions qui s'imposent en fonction de cette analyse. On pourrait se servir de la microfinance comme cas type pour renforcer la GR.
- L'ACDI doit établir des **aide-mémoire simples sur les normes minimales à respecter (quoi faire et ne pas faire)**, que pourront utiliser le personnel et les unités d'appui aux programmes pour améliorer leurs pratiques. Ces aide-mémoire pourraient recenser des pratiques reconnues, telles que se concentrer sur la viabilité institutionnelle et financière, adapter les services financiers à la demande et appliquer les taux d'intérêt du marché. L'ACDI devrait s'assurer que le personnel, de même que les agents d'exécution et les consultants, utilisent ces aide-mémoire dans la conception, le suivi et l'évaluation des projets.
- Afin que ses partenaires soient davantage responsabilisés à l'égard des résultats de leurs activités de microfinance, l'ACDI doit aussi **négoier des contrats axés sur le rendement** avec les AEC et les consultants. Ces contrats pourraient comporter des seuils de rendement pour chaque semestre ou année, pendant la durée du projet, seuils qu'il faudrait atteindre pour avoir droit aux autres versements.

TABLEAU SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE ET LA MICROFINANCE – ACDI

		<b>Analyse</b>	<b>Recommandations</b>
1.	<b>Clarté de la stratégie et culture organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ACDI a contribué à l'élaboration de modèles de coopératives d'épargne et de crédit</li> <li>• L'ACDI joue un rôle considérable en Afrique en soutenant certaines des plus grandes IMF d'Afrique occidentale</li> <li>• Le personnel est prêt à accepter les critiques constructives; l'ACDI a mené au moins trois auto-évaluations de ses forces et de ses faiblesses</li> <li>• Le personnel est de plus en plus sensible à la nécessité d'insister sur la durabilité des activités de microfinance</li> <li>• L'ACDI n'a pas de vision ni de stratégie précise en matière de microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une stratégie en matière de microfinance et, pour ce faire, solliciter la participation d'une multitude d'employés</li> <li>• Fonder la stratégie sur les documents existants et sur les activités des autres donateurs</li> <li>• Accroître le recours aux processus concurrentiels et délier la passation des marchés dans le cadre de la stratégie</li> <li>• Préciser les liens entre la microfinance et les priorités stratégiques plus vastes de l'ACDI</li> <li>• Voir à ce que la haute direction appuie et diffuse la stratégie</li> </ul>
2.	<b>Expertise technique et ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ACDI a une longue expérience de la collaboration avec des agents d'exécution reconnus comme DID, la MEDA, SOCODEVI, l'AKF, la CCA, le CECI et le Coady Institute</li> <li>• L'expertise technique à l'interne est restreinte et l'ACDI n'a pas de coordonnateur sectoriel à temps plein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un poste à temps plein de coordonnateur de la microfinance à la Direction générale des politiques</li> <li>• Répartir les spécialistes de manière stratégique</li> <li>• Faire connaître les bonnes pratiques de base aux non-spécialistes, notamment les gestionnaires de projet</li> </ul>
3.	<b>Structure organisationnelle et interaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ACDI joue un rôle actif dans la coordination entre organismes donateurs</li> <li>• L'ACDI compte beaucoup sur les consultants, notamment pour le suivi des projets</li> <li>• Le pouvoir décisionnel dans le cycle des projets revient en majeure partie aux gestionnaires de projet</li> <li>• Le roulement élevé des agents de projet, l'interaction restreinte entre les directions générales et le manque d'outils créent des obstacles à l'apprentissage et à l'application des leçons tirées de l'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la gestion du savoir en prenant appui sur les outils actuels afin de diffuser l'information sur les leçons tirées de l'expérience, sur les personnes-ressources et sur les pratiques exemplaires</li> </ul>
4.	<b>Instruments et stimulants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intégration généralisée de volets liés au crédit, notamment dans le cadre des fonds de contrepartie, soulève des problèmes de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'occuper des aspects qui posent problème, comme les volets liés au crédit et les projets à faible rendement</li> </ul>

		<b>Analyse</b>	<b>Recommandations</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dépendance excessive à l'égard des « mécanismes réactifs » limite la concurrence, l'acquisition de compétences à l'interne et l'innovation</li> <li>• À cause des pressions exercées en ce sens, le personnel verse rapidement les fonds, au détriment de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amorcer un examen des activités actuelles de microfinance dans l'ensemble de l'ACDI</li> <li>• Utiliser les mécanismes de subvention pour axer les efforts sur l'établissement d'institutions de financement au détail</li> <li>• Confier l'élaboration des politiques aux institutions financières internationales</li> </ul>
5.	<b>Cycle des programmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les lacunes au chapitre de la gestion axée sur le rendement empêchent l'ACDI de mesurer le succès de ses activités dans le secteur</li> <li>• L'ACDI a une connaissance limitée de son portefeuille, mais certains signes portent à croire que la qualité des diverses activités est inégale, et parfois médiocre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exiger la collaboration d'un spécialiste qualifié de l'ACDI à chaque projet qui touche la microfinance</li> <li>• Élaborer des indicateurs clés de rendement communs pour les activités de microfinance</li> <li>• Établir des aide-mémoire simples sur les normes minimales à respecter (quoi faire et ne pas faire)</li> <li>• Négocier des contrats axés sur le rendement avec les agents d'exécution canadiens et les consultants</li> </ul>
6.	<b>Activités futures de microfinance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantage comparé de l'ACDI limité dans le domaine de la microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur un moins grand nombre de pays et sur quelques catégories d'activités de qualité élevée, et maintenir ou réduire les ressources consacrées à ce secteur</li> </ul>

Madame Jennifer Isern  
Spécialiste principale en microfinance  
Groupe consultatif d'assistance aux pauvres  
Banque mondiale  
66, avenue d'Iena  
75116 Paris  
FRANCE

Madame,

J'aimerais remercier l'équipe du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP) pour leur excellente revue des activités de microfinance de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Les employés qui connaissent bien le processus de revue ont été impressionnés par le professionnalisme et le dévouement de l'équipe, ainsi que par l'évaluation juste et honnête présentée au personnel au terme de l'exercice. L'ACDI se félicite d'avoir participé à ce processus.

À l'ACDI, nous croyons en l'importance de la microfinance, que nous considérons comme un puissant outil d'aide aux plus démunis. Comme vous l'avez souligné, notre expérience dans le développement du secteur de la microfinance en Afrique de l'Ouest a démontré ce qui peut être réalisé par l'adoption de bonnes pratiques. Etant conscients que nos activités de microfinance peuvent être améliorées et résolus à atteindre cet objectif, nous accueillons favorablement les conseils du GCAP. Nous croyons sincèrement que le projet "Renforcer l'efficacité de l'aide : la microfinance comme cas type" nous aidera, comme le titre du rapport le laisse entendre, à accroître l'efficacité de notre aide en utilisant la microfinance comme cas type.

Nous sommes d'accord avec votre analyse des forces de l'ACDI, ainsi que de certains des défis auxquels elle fait face, dans le secteur de la microfinance. Cependant, permettez-moi d'être en désaccord avec certaines critiques que l'équipe d'examen a formulées relativement à la programmation de l'Agence dans le domaine de la microfinance.

...2

L'équipe a noté que l'ACDI finance de nombreux projets qui comportent un volet lié au crédit au sein d'un projet plus large, et conclu que l'introduction d'une telle composante a souvent été la source de problèmes. Même si nous avons sans contredit éprouvé certaines difficultés, cela ne justifie pas l'élimination complète des volets liés au crédit, mais plutôt une prudence accrue lors de leur intégration. Nous sommes convaincus qu'un volet lié au crédit peut être important et utile dans la mesure où la gestion est conforme aux meilleures pratiques reconnues. C'est pourquoi nous n'entendons pas mettre un terme à cette pratique bien que, comme vous le verrez dans l'annexe à cette lettre, nous ayons l'intention d'étudier soigneusement les projets existants qui comportent un volet lié au crédit.

Quant à la critique relative à notre usage important des mécanismes réactifs, par exemple dans nos programmes de partenariat, l'équipe de la revue semble supposer que si les projets ne sont pas sélectionnés de façon concurrentielle, l'Agence donne carte blanche à ses partenaires pour la mise en oeuvre. Or, même quand l'Agence finance un projet proposé par un partenaire, elle s'assure que le projet est viable et que le partenaire a les compétences nécessaires pour le mener à bien. Et s'il s'avère que ce ne soit pas le cas, l'ACDI discute des modifications à apporter au projet de façon à dissiper ses craintes ou rejette la proposition.

La revue mentionne également que les pressions qui incitent à dépenser les fonds alloués affectent la qualité et l'efficacité des projets. Or, comme aucun objectif de financement n'est fixé pour le secteur de la microfinance, ces pressions en théorie préjudiciables aux résultats des projets sont infimes, voire inexistantes.

L'équipe reconnaît les forces de l'ACDI en matière de microfinance; nous sommes donc surpris qu'elle puisse conclure que l'Agence ne jouit que d'un « avantage comparé limité » dans ce domaine. Nos conclusions diffèrent : en raison des succès enregistrés par l'ACDI dans le secteur de la microfinance, son appui continue à être sollicité pour développer l'industrie de la microfinance dans le monde en développement. C'est pourquoi nous sommes convaincus que l'ACDI continue à offrir des possibilités de partenariat uniques dans ce secteur. Si ce n'était pas le cas, nous remettrions sérieusement en question notre participation future dans ce secteur.

Cela étant dit, j'ai le plaisir de vous faire parvenir un document qui revoie chacune des principales recommandations formulées dans le rapport, présente notre évaluation de chacun de ces domaines et les mesures l'ACDI entend prendre en réponse à ces recommandations.

...3

Nous serons heureux de collaborer avec le Secrétariat du GCAP et avec les autres membres du GCAP pour réaliser ce plan d'action.

Je vous prie d'agréer, Madame, mes salutations distinguées.

L'honorable Susan E. Whelan, C.P., députée

Pièce jointe

## **Conclusions de la revue croisée du GCAP**

### **Renforcer l'efficacité de l'aide : la microfinance comme cas type**

#### **1. Élaborer une stratégie et mieux cibler les interventions de l'ACDI en matière de microfinance**

L'Agence reconnaît depuis un certain temps le besoin d'élaborer une stratégie en matière de microfinance pour mieux cibler ses interventions. L'examen des activités de développement de la microfinance et de la microentreprise, mené en 2000 par la Direction générale de l'examen du rendement de l'ACDI, a identifié les domaines qu'il convenait d'aborder par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'ensemble en matière de microfinance. L'Agence a toutefois décidé d'attendre la mise au point de sa politique sur le développement du secteur privé ainsi que les conclusions de la revue croisée menée par le GCAP, les considérant comme des fondements importants pour cette stratégie. Maintenant que l'ACDI a rendu publique sa politique sur le développement du secteur privé et qu'elle a reçu les conclusions de la revue croisée du GCAP, un groupe de travail horizontal a été créé et a commencé à développer la stratégie. Quand les travaux préparatoires au sein de l'ACDI seront plus avancés, nous consulterons nos partenaires canadiens d'exécution dans le secteur de la microfinance pour terminer la stratégie.

La stratégie abordera un certain nombre de questions soulevées dans le rapport de la revue croisée. Elle rendra plus explicites les liens entre la microfinance et les grandes priorités stratégiques de l'ACDI. Elle s'attaquera également au défi que représente une participation mieux ciblée dans le secteur de la microfinance. L'objectif sera d'établir des paramètres pour les interventions directives et réactives de l'ACDI dans ce secteur. À cet égard, les suggestions formulées dans le rapport sont fort utiles. Par exemple, nous tenterons de concentrer notre financement sur un nombre plus restreint de pays, une approche que j'ai déjà approuvée pour l'Agence en général, et de limiter la portée des interventions dans le secteur de la microfinance. La stratégie établira également les exigences minimales auxquelles devra satisfaire toute proposition de projet de microfinance pour être admissible à un financement de l'ACDI, ainsi que les indicateurs de rendement communs qui devront être utilisés pour évaluer le rendement des institutions de microfinance financées par l'ACDI.

Toutefois, la stratégie ne précisera pas comment l'ACDI accroîtra le recours au processus concurrentiel pour sélectionner ses partenaires de mise en œuvre et ses consultants dans le secteur de la microfinance parce que cette question touche toutes les activités de l'ACDI et requiert une approche commune pour l'ensemble de l'Agence. J'ajouterais qu'avec la nouvelle politique de l'Agence relative au déliement, un plus large éventail de partenaires compétents sera accessible.

De plus, nous ne partageons pas l'opinion de l'équipe de la revue qui suggère que l'ACDI devrait laisser l'élaboration des politiques, y compris les aspects touchant la réglementation et la surveillance des institutions de microfinance, aux institutions financières internationales. Bien que l'ACDI leur laisse généralement l'initiative en matière d'élaboration des politiques dans ce secteur, elle donnera parfois la priorité à la programmation dans les cas où elle jugera que sa connaissance du secteur lui permet de contribuer à améliorer l'environnement porteur, en collaboration avec d'autres donateurs, notamment les institutions financières internationales.

## **2. Examiner et rationaliser le portefeuille actuel d'activités de microfinancement**

La Direction générale de l'examen du rendement (DGER) a réalisé en 2000 une vaste étude sur les activités de microfinance de l'ACDI. L'Agence connaît donc déjà ses forces et ses faiblesses dans ce secteur. La revue du GCAP confirme les conclusions de la DGER sur de nombreuses questions. Nous ne pensons pas qu'un nouvel examen pourrait ajouter beaucoup aux connaissances de l'Agence. Il est plutôt temps de passer de l'analyse à l'action. La stratégie de microfinance sera une première étape en vue de cerner les domaines où l'Agence pense pouvoir apporter le plus rapidement des améliorations à ses activités de microfinance. Notre priorité sera de mettre au point cette stratégie et d'assurer sa mise en œuvre.

Comme je l'ai déjà noté, la revue a révélé le fait que les projets comportant un volet lié au crédit peuvent être particulièrement problématiques. L'ACDI procédera à l'examen de tous les projets qui intègrent un volet lié au crédit, et elle jugera s'il faut mettre un terme à ceux qui n'appliquent pas les bonnes pratiques reconnues ou qui ne semblent pas financièrement viables.

## **3. Renforcement des capacités techniques de l'ACDI**

L'ACDI emploie actuellement six spécialistes qui offrent à temps partiel des conseils techniques sur les activités de microfinance à certains, et non l'ensemble, des programmes. Bien que nous soyons convaincus de la compétence de nos spécialistes, nous pensons que certaines mesures pourraient être prises pour accroître la qualité technique de nos activités de microfinance.

Il faut surtout créer un point central pour le secteur de la microfinance à l'ACDI. La Direction générale des politiques employait auparavant une personne à temps plein qui fournissait des conseils sur le développement de la microfinance et de la microentreprise. La Division des politiques économiques de la Direction générale

...3

3

des politiques assure maintenant la coordination pour les questions touchant à la microfinance, alors que les spécialistes de la microfinance au sein des directions

générales de programmes apportent leur expérience du terrain et offrent des conseils techniques. En raison de leur nombre limité à l'Agence, nous pensons qu'il est plus utile de placer ces spécialistes dans les directions générales de programmes, là où leur expertise sera mieux mise à profit. Le centre de coordination de la microfinance au sein de la Direction générale des politiques ne fournit pas une expertise technique mais appuie les spécialistes des directions générales de programmes.

Le mandat du centre de coordination sera défini en consultation avec les directions générales de programmes de l'ACDI. Pour l'instant, nous croyons que ce centre devrait aider les spécialistes des programmes à mieux faire connaître aux employés de l'ACDI la microfinance et les bonnes pratiques dans ce secteur. Le centre de coordination devra notamment organiser de la formation pour les employés de l'ACDI qui souhaitent parfaire leurs connaissances dans le domaine de la microfinance, répertorier les outils existants pour les aider à toutes les étapes de la gestion d'un projet de microfinance, relancer le réseau du savoir sur la microfinance et assurer la liaison avec les organisations et les réseaux de microfinance externes tels que le GCAP.

Le niveau de connaissances relatives aux activités de microfinance varie d'un programme à l'autre; aucun programme ne peut prétendre être autosuffisant à ce chapitre. Pour tirer profit de l'expérience des divers intervenants de l'ACDI, les nouveaux projets en développement ou proposés par les partenaires canadiens seront étudiés par des experts issus de diverses parties de l'Agence. Le centre de coordination devra faciliter ce processus.

Il faut également ajuster l'offre des ressources spécialisées à la demande pour leurs services. Comme le souligne la revue croisée, le nombre de spécialistes de la microfinance à l'ACDI est suffisant pour la taille actuelle du portefeuille d'activités de microfinance. Ces ressources spécialisées doivent cependant être réparties de façon optimale au sein de l'Agence. Pour s'assurer que ce soit le cas, l'ACDI étudiera la possibilité de redéployer ces ressources là où il existe un déséquilibre entre l'offre et la demande de services dans ce secteur.

#### **4. Améliorer la gestion du rendement à l'ACDI**

L'ACDI préconise de faire appel à des spécialistes aux stades critiques du cycle de projet, mais nous reconnaissons que cette procédure n'a pas toujours été suivie. Pour en assurer l'application et éviter des problèmes subséquents, les programmes devront désormais obtenir l'approbation d'un spécialiste de la microfinance avant

...4

4

que les propositions de projets et le cadre de référence pour le suivi et l'évaluation d'initiatives de microfinance ne puissent être approuvés.

Les projets dans le domaine de la microfinance se prêtent bien, peut-être même mieux que d'autres types d'activités de développement, à l'utilisation d'indicateurs de rendements communs. Ces indicateurs feront partie de la stratégie en matière de microfinance et permettront d'évaluer le rendement de toutes les institutions de microfinance recevant des fonds de l'ACDI.

L'Agence a mis au point un guide de référence pour le secteur de la microfinance afin d'aider le personnel à gérer son portefeuille d'activités de microfinance. Le centre de coordination fera appel aux spécialistes pour s'assurer que ce guide demeure actuel et, comme indiqué précédemment, il recensera les autres outils conviviaux existants qui peuvent aider le personnel à tous les stades de la gestion de projet.

Finalement, l'ACDI étudiera la possibilité d'inclure des indicateurs de rendement dans les contrats signés avec nos partenaires qui mettent en œuvre les activités de microfinance et d'établir des contrats de rendement avec ces partenaires.