

VERSION FINALE

Rapport de capitalisation du Programme d'appui au secteur de la microfinance en Centrafrique

Youssef Makrouf

Mars 2023

Ce rapport de capitalisation a été produit avec le soutien technique et financier de l'AFD et du Fonds Békou. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'IRAM et de ses partenaires et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'AFD et de l'Union Européenne.

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES SIGLES	5
1. LE PROJET	7
<hr/>	
1.1. Le contexte du projet	7
1.2. Les principaux objectifs du projet	8
1.3. La mise en œuvre du projet	9
1.3.1. Le montage institutionnel du projet	9
1.3.2. L'organigramme du projet	10
1.3.3. Le cadre général d'intervention du projet	10
1.3.4. Les principales réalisations du projet	12
2. LE DISPOSITIF DE CAPITALISATION	23
<hr/>	
2.1. Les objectifs de la capitalisation	24
2.2. Les axes de capitalisation retenus	24
2.2.1. Les critères de sélection des axes de capitalisation	24
2.2.2. Les axes de capitalisation retenus	25
2.3. La méthode de collecte des données	25
2.3.1. Analyse bibliographique et valorisation des informations disponibles auprès du projet	26
2.3.2. Entretiens individuels et collectifs	26
3. RESULTAT DE LA CAPITALISATION	26
<hr/>	
3.1. Axe n°1 : (re)Déploiement des services de microfinance sur le territoire dans le contexte de sortie de crise	26
3.2. Axe n°2 : Développer une gamme de produits répondant mieux aux besoins des opérateurs économiques : le cas du crédit aux professionnels	27
Reconstitution du processus de mise en œuvre	28
ANNEXES	41
<hr/>	
Annexe 1 : les Termes de référence de la mission de lancement du dispositif	41
Annexe 2 : Programme prévisionnel de la mission	46

Annexe 3 : Grilles détaillées par axe de capitalisation	47
Annexe 4 : Appuis divers du PASM	51

Liste des sigles

ACFPE	Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi
ACTED	Agence d'Aide à la Coopération Technique et au Développement
AFD	Agence Française de Développement
APEMF-CA	Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance de Centrafrique
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BEAC	Banque des Etats d'Afrique Centrale
BM	Banque Mondiale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CMCA	Caisses Mutuelles de Centrafrique
CNMF	Comité National de Microfinance
CPC	Crédit Populaire de Centrafrique S.A.
DABMF	Direction des Assurances, des Banques et de la Microfinance
DRC	Danish Refugee Council
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EMF	Etablissement de Microfinance
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA	Francs de la Communauté Financière Africaine
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNEC	Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
LERSA	Laboratoire d'Economie Rurale et de Sécurité Alimentaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation Paysanne
OSC	Organisation de la Société Civile
PASM	Projet d'Appui au Secteur de la Microfinance

RCA	République Centrafricaine
RCPCA	Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour le Centrafrique
SFD	Système Financier Décentralisé
SOFIA Crédit	Société Financières Africaine de Crédit S.A.
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne

1. Le projet

1.1. Le contexte du projet

Le Projet d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASM) qui s'est déroulé du 18 août 2018 au 15 novembre 2022 a été financé par le fonds fiduciaire de l'Union européenne pour la République centrafricaine (fonds Bêkou). Ce dernier a été créé le 15 juillet 2014 à Florence, en Italie, par l'Union Européenne et trois de ses Etats Membres (la France, l'Allemagne et les Pays Bas). Ensemble, ces quatre bailleurs européens ont décidé de mutualiser leurs financements, leurs capacités d'analyse et de mise en œuvre pour répondre collectivement, en concertation avec les autorités de transition, aux enjeux du relèvement de la République Centrafricaine. Le fonds visait à appuyer la sortie de crise et la reconstruction du pays dans toutes ses dimensions, en soutenant si besoin des projets dans les pays voisins qui seraient touchés par la crise, en articulation avec les cadres nationaux et les instruments des autres partenaires au développement.

Le Programme de relance économique et d'autonomisation des acteurs économiques centrafricains, conçu par le fonds Bêkou, a été adopté par le Comité de gestion du Fonds Bêkou du 27 mars 2015. L'enveloppe totale allouée au financement du programme était de 11M€. Deux objectifs spécifiques ont ainsi été identifiés et structurés en deux composantes :

- Composante 1 : Permettre aux acteurs économiques qui ont particulièrement souffert de la crise de créer de la valeur ajoutée, de l'emploi, de la croissance, en les soutenant dans le développement de leurs projets (formations, aide au développement des projets, dotations en outillage, matériaux et équipements, bancarisation et aide à l'obtention de micro-crédits) ;
- Composante 2 : Assurer la disponibilité des services financiers de base à travers la redynamisation et le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur de la microfinance en RCA (Etablissements de Microfinance, Association professionnelle des EMF, Service de la Microfinance et Comité National de Microfinance).

La réalisation de la première composante a été confiée par le Fonds UE Bêkou à un consortium d'ONG déjà actives sur le terrain : DRC (Chef de file), Mercy Corps et ACTED. La convention a été signée en août 2016 pour une durée initiale de 2 ans.

Pour mener à bien l'appui au secteur de la microfinance, le Fonds Bêkou a délégué la gestion de ce financement à l'AFD et une convention de délégation de gestion de fonds a été signée entre le Fonds Bêkou et l'AFD pour une durée de 3 ans.

1.2. Les principaux objectifs du projet

La finalité du Programme de relance économique et d'autonomisation des acteurs économiques centrafricains pour sa composante 2, le PASM, était d'assurer la disponibilité des services financiers de base aux entreprises et à la population centrafricaines et de contribuer au renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur de la microfinance en RCA.

Ainsi, le projet visait à redynamiser et renforcer les capacités des principaux acteurs du secteur de la microfinance en RCA, qui opèrent aux différents niveaux (macro, méso et micro).

- Au niveau macro, l'objectif était de renforcer les capacités des acteurs du cadre institutionnel afin de permettre aux EMF d'exercer leurs activités dans un environnement favorable et sécurisé. Dans ce cadre, il s'agissait de renforcer les capacités de la **Direction des Assurances, des Banques et de la Microfinance** (DABMF – devenue la Direction des Affaires Financières, Monétaires, des Assurances et de la Microfinance, DAFMAM en 2019), et notamment du Service de la Microfinance, organe ministériel chargé du suivi de l'activité de microfinance en République Centrafricaine, via notamment des formations et des appuis matériels nécessaires à la réalisation des missions de supervision administrative des EMF sur le terrain. Il était également prévu de soutenir le **Comité National de Microfinance** (CNMF), dans son rôle de promoteur et facilitateur d'un secteur de la microfinance inclusif et accessible à tous, afin qu'il puisse également mieux contribuer au pilotage de la mise en œuvre de la stratégie nationale de microfinance 2017-2022.
- Au niveau méso, il s'agissait d'accompagner et d'appuyer la redynamisation de l'**Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance de Centrafrique** (APEMF-CA) créée en 2006, via l'élaboration d'un plan de développement focalisé sur l'offre de services au profit des différents acteurs du secteur. Peu active suite à la crise de 2013, cette association fonctionnait à travers un nouveau bureau restreint qui a été mis en place en août 2016, après révision des statuts pour prendre en compte la diversité des établissements en fonctionnement et relancer les activités de l'association ;
- Au niveau micro, il s'agissait de renforcer les capacités techniques, matérielles et organisationnelles des **Caisses Mutuelles de Centrafrique (CMCA)**, et le **Crédit Populaire de Centrafrique S.A (CPC)** et de la **Caisse d'Épargne et de Crédit de Bozoum (CEC Bozoum)** pour leur permettre d'assurer un fonctionnement efficient de leurs réseaux, d'accueillir de nouveaux clients/sociétaires et de répondre aux besoins financiers non satisfaits des acteurs économiques locaux (épargne, crédit, transfert d'argent).

À noter qu'en l'absence de réseau bancaire tourné vers les plus pauvres, les établissements de microfinance représentaient la seule possibilité de bancarisation dans les quartiers, et leurs agences constituent le seul moyen d'assurer des transactions financières sécurisées.

1.3. La mise en œuvre du projet

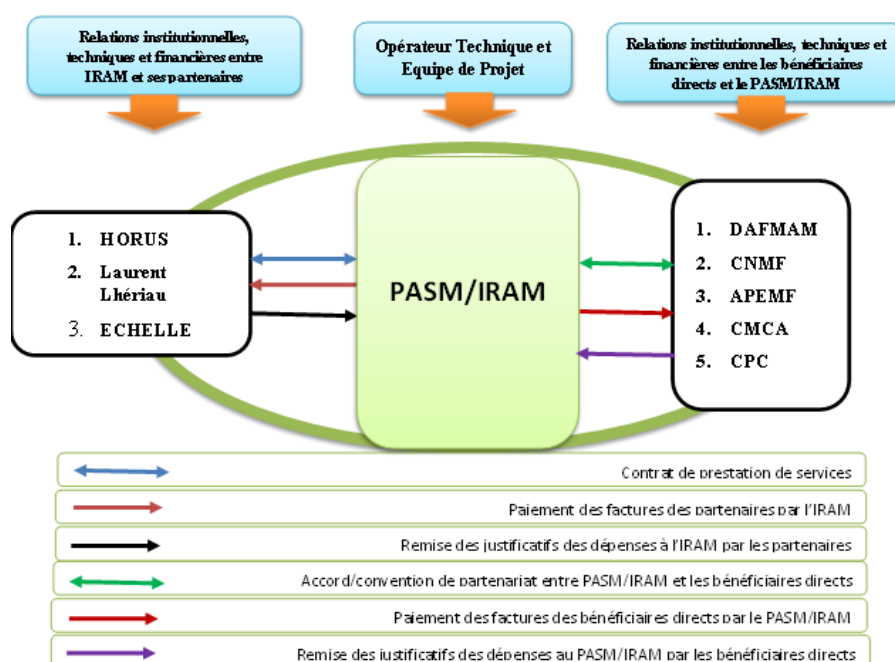
Dans le cadre de la convention de délégation de gestion de fonds signée entre le Fonds Békou et l'AFD, l'agence de l'AFD de Bangui portait la responsabilité de la mise en œuvre de la composante 2 du programme de relance économique et d'autonomisation des acteurs, et à ce titre, l'AFD a sélectionné, par appel à projets, l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM) pour lui confier la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités des bénéficiaires, la gestion des flux financiers du projet, la passation des marchés, les activités de reporting, etc.

Ainsi, l'IRAM en partenariat avec l'ONG Centrafricaine ECHELLE et avec l'appui de la Société Horus SA comme sous-traitant a été sélectionné pour mettre en œuvre le projet pendant une durée de trois ans, de juillet 2018 à juin 2021, complétée par une première prolongation de 12 mois jusqu'au 12 juin 2022 et par une seconde de 5 mois jusqu'au 15 novembre 2022. Le coût total du projet s'élevait à 2,990 millions d'€ financé entièrement par l'Union Européenne sur le Fonds BEKOU.

L'IRAM avait en charge le pilotage et la supervision du projet et la réalisation des appuis techniques dans ses domaines de compétences (gouvernance, pilotage d'institution, élaboration de nouveaux produits, analyse financière, impact, suivi/évaluation...). ECHELLE a appuyé l'IRAM pour l'identification du personnel local et sa gestion, la logistique du projet et la sécurité générale du projet et des équipes techniques. HORUS a participé, aux côtés de l'IRAM, à la réalisation des objectifs du projet en mobilisant ses experts dans des domaines clés de la microfinance (amélioration des méthodologies de crédit, les systèmes d'informations, la banque mobile et les services financiers digitaux, la gestion des risques...).

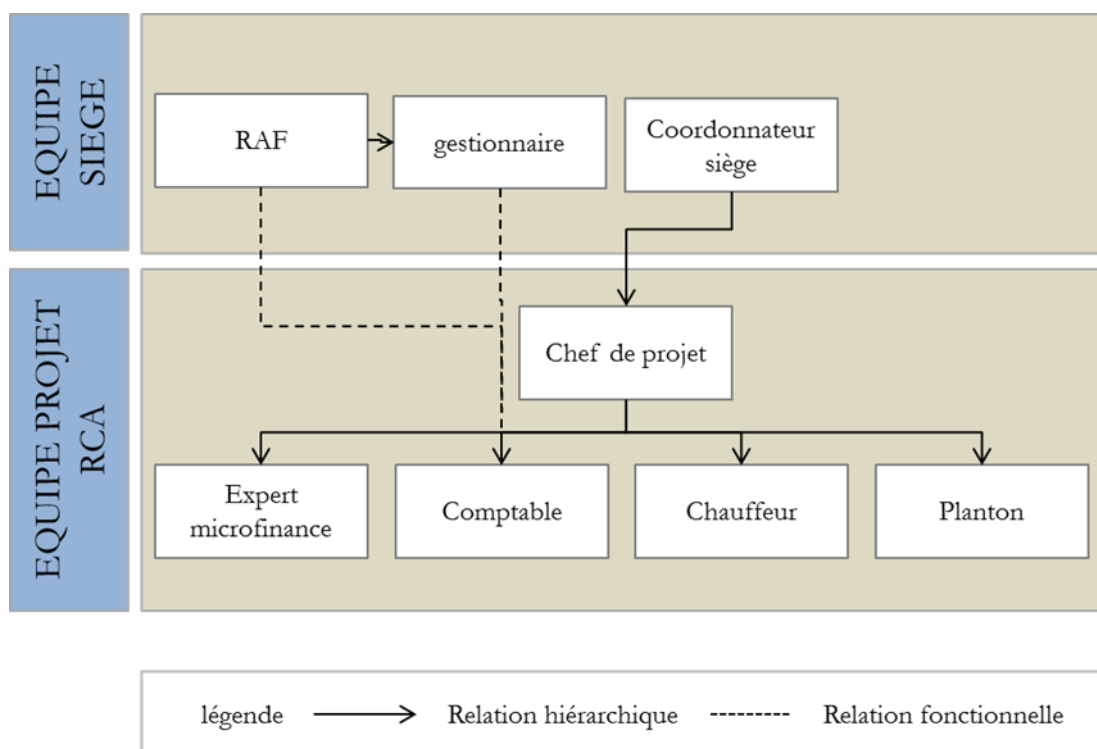
1.3.1. Le montage institutionnel du projet

La figure ci-dessous illustre le montage institutionnel retenu pour la mise en œuvre :



1.3.2. L'organigramme du projet

Une équipe projet dédiée basée à Bangui était chargée de la mise en œuvre sous la supervision de l'équipe du siège de l'IRAM basée à Paris, tel qu'illustré dans l'organigramme du projet ci-dessous :



1.3.3. Le cadre général d'intervention du projet

Le cadre général de l'intervention du projet s'est organisé de la manière suivante :

OBJECTIF GENERAL : Autonomisation des acteurs économiques affectés par la crise et augmentation de leurs capacités de résilience par la mise en place d'un Projet d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASM)		
	Objectifs spécifiques	Résultats attendus
Niveau macro	OS1 Redynamiser le Comité National de la Microfinance	R1.1 Le CNM est opérationnel et concoure à faire progresser la réalisation de la Stratégie Nationale de la Microfinance
	OS2 Renforcer le Service de la Microfinance (SM) dans sa capacité à superviser administrativement les établissements de Microfinance et à promouvoir le secteur de la microfinance	R2.1 Le Service de la Microfinance dispose des procédures, méthodes et outils lui permettant de gérer de façon satisfaisante les agréments des EMF (instruction, enregistrement, retrait) R2.2 Le Service de la Microfinance, dans le cadre de ses prérogatives, participe à faire respecter la réglementation de façon pertinente et efficace

OBJECTIF GENERAL : Autonomisation des acteurs économiques affectés par la crise et augmentation de leurs capacités de résilience par la mise en place d'un Projet d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASM)		
Objectifs spécifiques		Résultats attendus
Niveau méso	OS3 Renforcer l'Association professionnelle des Etablissements de Microfinance	R3.1 Le modèle économique de l'APEMF est défini et validé ; l'association dispose des moyens nécessaires pour son fonctionnement et elle est opérationnelle
		R3.2 L'APEMF organise et met en œuvre des formations pertinentes auprès du personnel de ses membres
		R3.3 L'APEMF dispose des moyens nécessaires et agit pour représenter la profession et exercer un lobbying efficace auprès des autorités
Niveau micro	OS4 Renforcer les principaux Etablissements de Microfinance et adapter leur offre de services aux besoins des opérateurs économiques	R4.1. La gouvernance, les capacités organisationnelles, techniques et financières des EMF sont améliorées et elles sont en conformité avec la réglementation
		R4.2. Les ressources humaines des 3 EMF assument de façon plus performante leurs responsabilités
		R4.3. La couverture géographique des 3 EMF est sensiblement améliorée dans les villes cibles du projet
		R4.4. Les 3 EMF offrent une gamme de produits répondant mieux aux besoins des opérateurs économiques

1.3.4. Les principales réalisations du projet

1.3.4.1. Investissements et équipements

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les équipes du PASM ont réalisé plusieurs passations de marché dans les domaines de la construction, des équipements roulants, informatiques et des systèmes d'information et de gestion.



La **construction du siège de l'APEMF** a été l'un des faits marquants de cet accompagnement. Son inauguration s'est déroulée le 5 juillet 2022 en présence des différentes parties prenantes au projet. Autrefois sans moyen ni visibilité pour mener à bien son mandat, la dotation d'un siège à l'APEMF au PK11 à Bangui, a eu un effet bénéfique sur sa visibilité vis-à-vis des IMF représentées, des autorités locales et des bailleurs de fonds. Cette construction est emblématique de cet accompagnement et a permis de remobiliser l'équipe de l'APEMF et relancer la motivation de son directeur exécutif, M. Guy Armand Beninga Balcilia : *« ce siège qui dispose d'une salle de formation et dote l'association d'un actif immobilier tangible est propre à pérenniser ses activités »*¹.

L'équipement roulant a été particulièrement utile aux bénéficiaires également, en particulier au CMCA dont les opérations de vérifications de caisses sur le terrain ont été grandement facilitées.

¹ Propos recueillis auprès du directeur exécutif de l'association le 24 novembre 2022

L'appui que le CPC a reçu en matière de système d'information et de gestion est également à souligner car il a permis à l'institution d'acquiescer une mise à jour de leur logiciel Loan Performer, fourni par le prestataire ougandais Crystal. L'installation de ce nouveau SIG et la formation du personnel à son utilisation ont permis à l'institution de disposer des moyens techniques de réaliser ses activités.

Au-delà de ces exemples d'accompagnement des bénéficiaires de l'acquisition de moyens matériels et techniques pour la réalisation de leur mission, la table ci-dessous permet d'avoir un aperçu des réalisations du PASM en matière de passations de marché de construction et équipement :

		Nombre	Montant en FCFA	Montant en €	Bénéficiaires	Validation	Commentaires
Construction /Réhabilitation des locaux							
	Construction du siège de l'APEMF		26,3 millions	40 052	APEMF	Procédures d'appel d'offres, réception provisoire du bâtiment, inauguration et photos	
	Réhabilitation du siège du CPCA				CPCA		Travaux pris en charge par le CPCA avec l'accompagnement du PASM
Equipements roulants							
	Voitures	4	85,5 millions	130 343	PASM, DAFMAM et CMCA	Procédures d'appel d'offres et transfert des actifs	Dont la voiture du PASM qui a été remise à l'APEMF à la fin du projet

	Motos	13	19,5 millions	29 728	DAFMAM, CMCA et CPCA	Procédures d'appel d'offres et transfert des actifs	
Equipements informatiques							
	Ordinateurs	63	141,7 millions	216 027	DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA, CECA et PASM	Procédures d'appel d'offres et transfert des actifs	Dont les équipements informatiques du PASM qui ont été remis à l'APEMF en fin de projet
	Serveurs	15					
	Imprimantes	83					
	Onduleurs	46					
	Vidéos projecteurs	5					
Plus disques durs externes, souris, sacoches et licences							
		Nombre	Montant en FCFA	Montant en €	Bénéficiaires	Validation	Commentaires
Système d'information et de gestion (SIG)							
	Système d'information et de gestion (SIG)	1	36,6 millions	25 378	CPCA	Procédures d'appel d'offres et réception du SIG	Procédures d'appel d'offres et transfert des actifs
Equipements - Mobilier de bureau							
	Bureaux	26	21,6 millions	32 898	DAFMAM, APEMF, CMCA,		
	Fauteuils	26					

	Chaises	52			CPCA, CECA et PASM	Procédures d'appel d'offres et transfert des actifs	Dont le mobilier du PASM qui ont été remis à l'APEMF en fin de projet
	Armoires	9					
Autres équipements							
	Coffres-forts	4	12,8 millions	19 513	CMCA et CPCA	Procédures d'appel d'offres et transfert des actifs	
	Climatiseurs	8	4,1 millions	6 281	APEMF, CMCA et PASM		
	Groupe électrogène	1	0,850 million	1 296	PASM		

Total des investissements réalisés par le PASM			344,5 millions FCFA	501 517 €			
--	--	--	---------------------	-----------	--	--	--

1.3.4.2. Extension géographique et développement de produits

Si l'extension géographique a souffert des conditions de sécurité dégradées dans le pays et de la crise sanitaire liée au COVID-19, le PASM a néanmoins favorisé l'ouverture ou la réouverture de caisses au profit des clients des IMF bénéficiaires.



A titre d'exemple, l'ouverture par les CMCA de la caisse de Boali a été un fait marquant car elle a été la première ouverture de caisse en dehors de Bangui par les CMCA depuis 2008. L'inauguration de cette caisse a eu lieu le 14 mars 2020 en présence du Premier Ministre M. Firmin Ngrebada qui se réjouissait de ce que ce type d'initiative constituait une « *dynamique pour l'économie nationale* »². Et d'ajouter : « *je suis venu montrer toute l'importance que nous accordons aux activités de microcrédit dans notre pays* »³. Le Premier Ministre n'avait alors pas hésité à encourager les habitants de Boali à adhérer à la caisse des CMCA afin de bénéficier des différents produits.

Cet enthousiasme était partagé par le directeur des opérations des CMCA, M. Fabrice Bouin qui se réjouissait du retour des CMCA en province après plusieurs années d'absence des suites de la crise. Il encourageait alors les partenaires à continuer leur appui afin de la présence des CMCA continue à s'étendre.

Jean-Eudes Molonga, chef d'agence de Boali soulignait aussi que l'arrivée des CMCA allait « *permettre de sécuriser l'épargne des habitants qui ont l'habitude de conserver leur argent chez eux* ».

Il semble également essentiel de mentionner que les CMCA ont également bénéficié d'un appui à la création d'un produit de crédit pour les professionnels. Ce rapport revient plus bas sur ce qui a fait le succès de cet accompagnement.

L'ouverture de cette caisse représente un exemple marquant de la relance des activités de microfinance des CMCA à l'intérieur du pays. Au-delà, les tables ci-dessous reviennent de

² Propos recueillis le 14 mars 2020 à l'occasion de la cérémonie d'ouverture de la caisse des CMCA à Boali

³ Idem supra

manière synthétique sur les principales réalisations du projet en matière d'aide à l'extension géographique et au développement de produits :

CMCA
Ouverture de la caisse de Boali
Réouverture de la caisse de CMCA à PK5 (Bangui)
Elaboration d'une méthodologie d'octroi de crédit pour le développement du segment des professionnels (phase pilote et phase de développement) et mise à jour en décembre 2021 : appui à la création d'une politique de crédit pour le segment des professionnels, des outils pour l'analyse des crédits, formulaires et tableau de bord

A noter que cette méthodologie s'est ensuite diffusée dans le réseau pour être utilisée pour d'autres types de crédit notamment pour le prêt aux tontines de commerçants.

CPCA
Réhabilitation du siège de CPCA à Bangui ⁴

CECA
Déplacement du siège et de l'agence de CECA dans le quartier de Sango à Bangui ⁵

⁴ Prise en charge par le CPCA

⁵ Prise en charge par la CECA

1.3.4.3. Formation des bénéficiaires

Les activités de formations ont jalonné l'accompagnement des bénéficiaires du PASM pendant toute la durée du projet :



Activités	Bénéficiaires	Livrables
Formation sur les fondamentaux de la microfinance et sur la réglementation	Membres du CNM, de la DAFMAM, de l'APEMF et des EMF	Supports de formation
Voyage d'étude au Sénégal	CNM, DAFMAM et APEMF	Fiche de présence et compte rendu
Séminaire de formation de haut niveau sur la réalisation des garanties hypothécaires	Présidents des APEMF d'Afrique Centrale	Lettre d'invitation et rapport
Formation sur le crédit aux professionnels	CMCA	Rapport, manuel de crédit, outils
Formation au remplissage des états SESAME de la COBAC	CECA	Note
Stratégie de développement de la CECA		Supports de formation et aide-mémoire
Appui à la mise à jour des politiques crédit et de	CPCA	Supports de formations et aide-mémoire

recouvrement du Crédit Populaire de Centrafrique		
Formation sur la finance islamique au Sénégal		Attestation de formation

1.3.4.4. Etudes et diagnostics

Les équipes et prestataires de l'équipe PASM ont travaillé à la rédaction de notes d'étude et de diagnostic afin de structurer et planifier les appuis à réaliser auprès des bénéficiaires. Ainsi, ce sont près d'une dizaine d'études qui ont été réalisées dans le cadre de ce projet :

Activités	Bénéficiaires	Livrables
Réalisation des diagnostics initiaux	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA et CPCA	Rapports validés par les bénéficiaires et l'AFD
Elaboration des plans de renforcement	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA et CPCA	Plans validés par les bénéficiaires et l'AFD
Réalisation de l'étude prospective pour la sélection d'un troisième EMF Bénéficiaire du PASM	CECA et CEC Bozoum	Sélection de deux IMF supplémentaires comme bénéficiaires directs et avis de non-objection de l'AFD
Etudes/analyse de la situation financière de CPC au 30 juin, au 30 septembre et 31 décembre 2020	CPCA	Diagnostic rapide de la situation, note d'analyse et propositions de « sauvetage » - Documents communiqués à CPCA et à l'AFD
Etude sur les AVEC	CMCA	Note
Note sur l'impact de la crise sanitaire et économique sur les activités des professionnels	CMCA	Note
Accompagnement à la réalisation de la cartographie de la microfinance formelle et informelle en RCA	DAFMAM	Rapport de la cartographie de la microfinance

Elaboration des états financier et l'audit de la gouvernance de la Caisse Epargne et de Crédit de Bozoum	CEC-Bozoum	Rapport final de l'audit
Réalisation de la mission sur l'état des lieux de la microfinance	Secteur de la microfinance	Rapport de mission et annexes

1.3.4.5. Valorisation et communication

A chaque point d'étape important, l'équipe du PASM, sur la base du Plan de communication validé par l'Union européenne, s'est efforcé de valoriser le travail accompli par le biais d'organisation d'événements d'inaugurations, de journées portes ouvertes, de table ronde, ainsi que de production de supports de communication physiques et numériques. La fin du projet a été marqué par la réalisation d'un film de capitalisation qui a été diffusé au cours de l'événement de la table ronde des bailleurs de fonds en décembre 2022.

Activités	Bénéficiaires	Livrables
Elaboration du Plan de communication du projet	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et PASM	Document validé par l'AFD et l'Union Européenne
Inauguration du projet	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et PASM	Photos de l'inauguration et constitution d'un dossier de presse
Journée portes ouvertes	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et PASM	Animation d'un stand, photos et communiqué de presse
Création et animation de la page Facebook	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et PASM	Page Facebook du projet animée
Mise en place de la lettre d'information	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et PASM	Lettre d'information par trimestre communiquée aux partenaires du projet
Plaquette de présentation du PASM et kakemonos	PASM	Plaquette et kakemono
Manifestations pour le transfert de propriétés des actifs (voir tableau des investissements et des équipements ci-dessus)	DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et CECA	Fiches et tableaux de transfert de propriété des actifs

Inauguration de l'ouverture de la caisse de Boali	CMCA	Photos de l'inauguration le 20 mars 2020 et constitution d'un dossier de presse
Inauguration du siège de l'APEMF	APEMF	Photos de l'inauguration et constitution d'un dossier de presse
Film de capitalisation du PASM	CNM, DAFMAM, APEMF, CMCA, CPCA et PASM	Film de 10 minutes
Table ronde des bailleurs de fonds	Secteur de la microfinance	Présentation de l'étude

D'autres appuis divers qui ont été réalisés par l'équipe du PASM figurent à l'annexe 4 du présent document.

2. Le dispositif de capitalisation

Dans le cadre du PASM, un exercice de capitalisation était prévu. Il visait à faire émerger les leçons apprises en cours d'exécution du PASM, à valoriser les bonnes pratiques des acteurs, aux différents niveaux (micro, méso, macro) dans le contexte particulier de la RCA, ainsi qu'à analyser les difficultés rencontrées.

En juillet 2019, Madame Cécile Patat, chargée de programmes à l'IRAM, a effectué une mission visant à préparer le processus de capitalisation à mettre en œuvre dans le cadre du projet. Cette mission avait pour objectif d'élaborer, conjointement avec l'équipe projet du PASM et les principaux acteurs impliqués dans le projet, le cahier des charges de l'étude.

Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- **Clarifier les motivations de ce processus de capitalisation dans le cadre du PASM:**
 - S'agit-il de conserver la mémoire des expériences et théoriser des savoir-faire pour ne pas les perdre, de favoriser un processus d'apprentissage, de favoriser des évolutions dans les méthodes ou les stratégies d'intervention, de communiquer sur ses actions et ses compétences, de partager des expériences, de diffuser les expériences et les résultats pour mettre œuvre d'autres projets ?
 - Quels usages les principales parties prenantes du projet souhaitent-ils en faire et auprès de quels acteurs souhaite-t-on diffuser ses résultats ?
- **Identifier les axes de capitalisation** à analyser au cours de l'exercice
- **Identifier les acteurs à impliquer** à divers titres dans ce processus et leurs rôles et responsabilités
- **Planifier le travail et élaborer le cahier des charges** : les objectifs, les résultats attendus, la méthodologie de travail, le public cible, les rôles et fonctions de tous les participants au processus, le calendrier, le budget, les produits.

Ce travail préparatoire s'est basé sur des séances de travail avec l'équipe projet et des entretiens collectifs avec chacun des partenaires de projet : le Service de la Microfinance de la DAFMAM, l'APEMF, les CMCA, le CPC, l'AFD et l'Union Européenne⁶.

⁶ La liste des personnes rencontrées est présentée en annexe 2 du présent document

2.1. Les objectifs de la capitalisation

Les objectifs du processus de capitalisation mené dans le cadre du PASM ont été discutés au cours de la mission de démarrage, avec l'équipe projet et les principales parties prenantes afin de se mettre d'accord collectivement sur ces objectifs.

De ces entretiens il ressort que les attentes vis-à-vis du processus de capitalisation portent sur :

- i) Un **objectif d'apprentissage** : piloter l'action afin de favoriser des évolutions dans les méthodes ou les stratégies d'intervention du projet
- ii) Un **objectif de partage d'expérience** : construire collectivement des savoirs en vue de tirer des leçons utiles au secteur de la microfinance en RCA
- iii) Un **objectif de communication** : valoriser les actions mises en œuvre et les réussites du projet

2.2. Les axes de capitalisation retenus

2.2.1. Les critères de sélection des axes de capitalisation

La mission de démarrage du processus de capitalisation avait pour objet premier l'identification des objectifs et des axes de capitalisation.

Les critères de sélection des axes de capitalisation ont été définis afin d'objectiver le choix de ces axes :

N°	Critère
Critère 1	Plus-value : En quoi l'expérience permet-elle de produire des savoirs et des savoir-faire qui n'existaient pas jusque-là en RCA ? Les informations qui sont tirées de l'expérience ne sont pas disponibles et n'ont pas été analysées par ailleurs.
Critère 2	Utilité : En quoi ces informations portent-elles un intérêt pour les différents acteurs intervenant dans le secteur de la microfinance en RCA (richesse d'enseignements, partage d'expérience) ?
Critère 3	Processus mis en œuvre dans le cadre du projet plutôt qu'un produit ou un résultat (capitalisation vs évaluation) : structurer la connaissance créée par le projet en s'appuyant sur les expériences et savoir-faire développés, pour faire émerger et partager les leçons apprises (apprentissage).

Critère 4

Principe de Réalisme (en fonction des moyens – humains, financiers – disponibles).

Sur cette base, un travail de priorisation des thématiques a été réalisé avec l'appui de l'équipe projet.

2.2.2. Les axes de capitalisation retenus

Sur base du travail réalisé, deux axes de capitalisation ont été retenus. Ces deux axes de capitalisation concernent le niveau micro du secteur de la microfinance, à savoir les EMF. Ils posent la question du développement de nouveaux produits et de l'extension des services des EMF sur le territoire dans un contexte de sortie de crise.

- **Axe 1 : (re) Déployer des services de microfinance sur le territoire, en contexte de crise**

On s'intéresse ici à la problématique du (re) déploiement des services de microfinance par l'ouverture d'agence ou de points de services dans les quartiers de Bangui et en dehors.

- **Axe 2 : Développer une gamme de produits répondant mieux aux besoins des opérateurs économiques : le cas du produit pour les professionnels**

On s'intéresse ici au développement d'un nouveau segment au sein des CMCA, le segment des professionnels du secteur informel (artisans, petits commerçants, petits prestataires de services). Les mauvais remboursements des crédits accordés dans le passé aux entreprises informelles par les EMF ont poussés ces derniers à orienter leur activité de crédit vers une clientèle de salariés d'entreprises (crédits à la consommation, crédits à l'habitat) et les PME formelles. Pour encourager le CMCA à servir davantage ce nouveau segment des professionnels, une méthodologie d'instruction et d'octroi spécifique à ce segment a été développée avec l'accompagnement du projet.

2.3. La méthode de collecte des données

La collecte des données s'est faite sur la base des études produites dans le cadre du projet (plans de renforcement, rapports d'activité, rapports de mission, compte-rendu de réunion, données du suivi-évaluation) ainsi que sur les données brutes disponibles auprès des parties prenantes. Le détail des outils de collecte et d'analyse des données mobilisés pour l'étude est présenté ci-après.

2.3.1. Analyse bibliographique et valorisation des informations disponibles auprès du projet

Une analyse bibliographique sur les problématiques analysées dans le cadre du processus de capitalisation a été menée pour faire le point sur les connaissances disponibles et pouvoir mettre en perspective ce qu'apporte le projet. Par ailleurs, les informations disponibles auprès du projet ont constitué une source majeure d'information de ce travail de capitalisation.

2.3.2. Entretiens individuels et collectifs

Il s'agissait de réaliser des entretiens individuels et/ou collectifs auprès d'acteurs impliqués dans les processus faisant l'objet des travaux de capitalisation : cadres, agents de crédit, formateurs/coach, clients. L'objectif recherché était de collecter le discours des acteurs et des bénéficiaires sur les activités menées (« dires d'acteurs ») et de recueillir /croiser le point de vue des différents acteurs impliqués dans un même processus.

3. Résultat de la capitalisation

3.1. Axe n°1 : (re)Déploiement des services de microfinance sur le territoire dans le contexte de sortie de crise

L'axe de capitalisation n°1 se réfère au (re)déploiement des services de microfinance sur le territoire dans le contexte de sortie de crise, par l'ouverture d'agence ou de points de services dans les quartiers de Bangui et en dehors.

Compte tenu de la situation sécuritaire, les ambitions d'extension géographique prévue au titre du projet ont été revues à la baisse comme le montre la table ci-dessous :

CMCA	CPC	CECA	CEC Bozoum
Ouverture de deux nouvelles caisses à Boali durant la période 2019-2021 Réouverture physique des locaux de la caisse de PK5	Ouverture de deux points de services à Bangui offrant principalement des services de caisse.	Pas d'ouverture de nouvelles caisses	Cessation d'activité

	Réouverture physique des locaux de la caisse de PK5		
--	---	--	--

Par conséquent, le travail de capitalisation se concentrera sur l'axe de capitalisation n°2 qui a moins souffert du contexte sécuritaire et dont l'expérience a été riche en enseignement.

3.2. Axe n°2 : Développer une gamme de produits répondant mieux aux besoins des opérateurs économiques : le cas du crédit aux professionnels

Ce second axe de capitalisation se réfère à l'objectif global (OG) du Projet d'appui au secteur de la microfinance (PASM) : « Assurer la disponibilité des services financiers de base aux entreprises et à la population centrafricaine ».

L'objectif de cette activité soutenue par le PASM était de permettre aux CMCA de diversifier leur portefeuille et leur clientèle en les accompagnant dans le développement d'un nouveau segment, le **segment des « professionnels »** (artisans, petits commerçants, petits prestataires de services, ...) ⁷ et favoriser ainsi une croissance importante du portefeuille de crédits aux professionnels tout en obtenant de bonnes qualités de remboursement.

Il s'agissait en particulier d'accompagner le développement d'un savoir-faire pour évaluer la capacité de remboursement des entreprises informelles, sélectionner les professionnels, octroyer des crédits adaptés aux spécificités de chaque entreprise (montant, durée, garantie, ...) et responsabiliser les agents de crédits et superviseurs des CMCA au bon remboursement des crédits.

Dires d'acteurs

« Le diagnostic des Caisses mutuelles de Centrafrique (CMCA), réalisé par le PASM, a montré que l'institution travaillait très peu avec les petites et moyennes entreprises formelles ou informelles que l'on trouve notamment dans les marchés de la capitale ou hors de Bangui. Ainsi le projet s'est engagé avec les CMCA pour expérimenter et développer, au sein de l'institution, une capacité à évaluer les demandes de crédit, de les sélectionner de façon pertinente, de déterminer les caractéristiques adéquates du crédit et obtenir un bon remboursement de ceux-ci. ». Lettre d'information du PASM, N°3 - Juillet à décembre 2019.

⁷ En s'intéressant aux « opérateurs économiques » il cible en particulier l'économie informelle, même si les entreprises formelles peuvent également y accéder.

Définition du « segment des professionnels » par les CMCA : « *Les professionnels sont les individus qui tirent l'essentiel ou la totalité de leurs revenus d'une ou plusieurs activités économiques, pratiquées(s) en nom propre (par opposition à une activité exercée par une personne morale). Ils sont leur propre employeur. Ils peuvent être commerçants, artisans, transporteurs, entreprises de services, agriculteurs, pêcheurs, ...* ». (Politique de crédit : segment des professionnels » des CMCA, section « Les Risques et opportunités dans le segment de clientèle des professionnels »).

Profil / caractéristiques des « professionnels » :

Points communs	Diversité de profils
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de comptabilité, et même rarement des cahiers, notes, factures, ... - Peu de patrimoine, rarement possible de prendre des garanties de qualité comme le font les banques - Pas ou un seul employé (en général membre de la famille) - Souvent une seule activité économique - Entreprises soumises à des risques importants - N'obtiennent pas de crédit des banques et, pour l'instant, rarement des EMF (à cause : revenus pas certains, pas de garanties, forte mortalité des entreprises) - Confusion du patrimoine personnel et professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Taille d'entreprise - Activité économique - Enregistré ou pas, nom de marque ou pas - Imprévisibilité des revenus - Risques très variables

Guide de formation des agents de crédit (AC).

Cet axe n°2 d'analyse du processus de capitalisation analyse les modalités d'accompagnement des CMCA dans le **développement d'une méthodologie d'instruction et d'octroi spécifique de crédit au segment des professionnels**.

Initialement, il avait été retenu, dans les plans de renforcement des Caisses mutuelles de Centrafrique (CMCA), de démarrer cette activité à partir de juillet 2019. Puis que ce travail s'étale sur une durée d'une année et demie environ, « *le temps que les agents de crédit sélectionnés et les cadres des CMCA acquièrent, par la pratique régulière, un savoir-faire complexe* »⁸. Les difficultés financières que rencontrait le CPCA à l'époque ont eu pour conséquence de ne pas engager ce volet au niveau de l'EMF. Par ailleurs, les deux autres EMF soutenues par le projet n'étaient pas concernées par cette activité⁹. Ainsi, seules les CMCA ont été concernées par l'axe 2 de capitalisation.

Reconstitution du processus de mise en œuvre

On cherche ici à reconstituer l'analyse qui a été faite, par le projet, du besoin en crédit des opérateurs économiques, dans leur diversité (artisans, petits commerçants, petits prestataires de services ; clé de répartition hommes-femmes et par tranche d'âge), ainsi que des freins / réticences, au niveau des CMCA, pour le déploiement de ce segment et les leviers éventuels pour lever ces réticences.

⁸ Couteau, Ph., « Appui au développement de l'activité crédit du segment des professionnels », Rapport de Mission n°1, PASM, mai 2019.

⁹ Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole (CECA) et Caisse d'Épargne et de Crédit Bozoum (CEC).

Phase 1 : Phase de préparation

Etape 1 : Analyse du besoin en crédit des opérateurs économiques



Un commerce de vêtements, crédit photo : IRAM

Au lancement du PASM, si cet axe de travail n'a pas fait l'objet de diagnostic spécifique dédié, le besoin de développement du segment des professionnels a néanmoins été confirmé lors de l'élaboration du plan d'affaires des CMCA et correspondait bien à une demande des CMCA. Il s'appuie néanmoins sur les résultats des travaux menés en février 2017 par le consultant Philippe Couteau, dans le cadre de la composante 1 du Projet de relance économique¹⁰.

Encadré 1: Qui sont les opérateurs économiques ?

Dans le cadre du PASM, les opérateurs économiques ou professionnels désignent les petites et moyennes entreprises (PME), formelles ou informelles, présentes en capitale sur ou sur le territoire national. Pour les CMCA, plus spécifiquement, les opérateurs économiques ou professionnels sont entendus comme étant les individus qui tirent l'essentiel ou la totalité de leurs revenus d'une ou plusieurs activités économiques, pratiquée(s) en nom propre (par opposition à une activité exercée par une personne morale). Ils sont leur propre employeur. Ils peuvent être commerçants, artisans, transporteurs, entreprises de services, agriculteurs, pêcheurs, ... Lorsqu'un sociétaire, salarié ou fonctionnaire, faisant partie du segment des particuliers, fait une demande de crédit pour une activité génératrice de revenus, que la demande est instruite selon la méthodologie propre au segment des professionnels, et qu'il obtient le crédit, il doit être transféré dans le segment des professionnels ». (Politique de crédit : segment des professionnels » des CMCA, section « Les Risques et opportunités dans le segment de clientèle des professionnels »).

Cette activité a ensuite été proposée par l'équipe projet PASM aux CMCA dans le cadre des travaux d'élaboration de leurs plans de renforcement et finalement retenue.

¹⁰ Couteau, Ph., Etude socio-économique du Projet Relance Economique, février 2017.

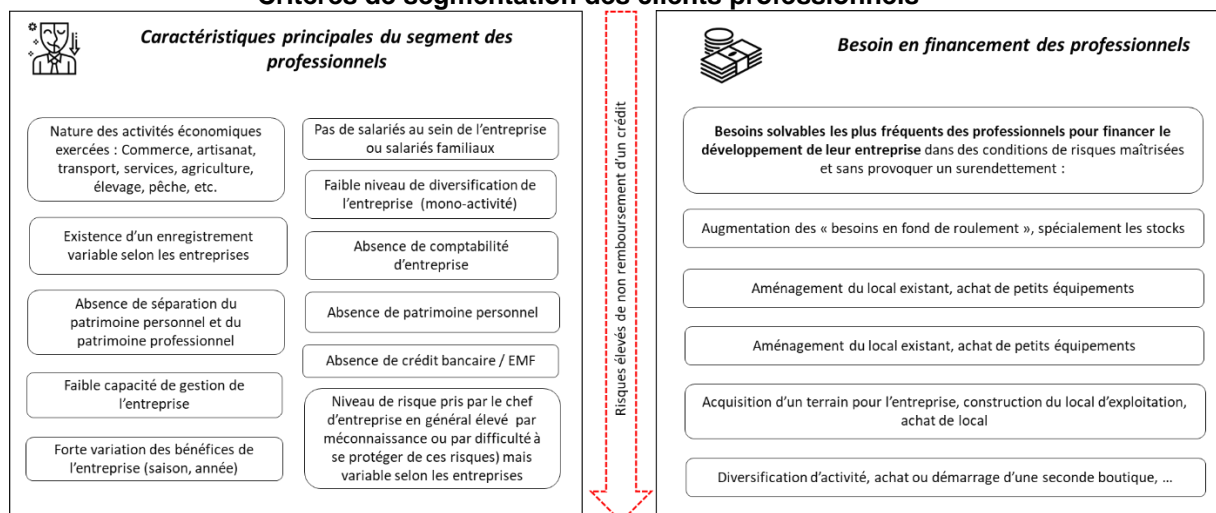
Dires d'acteurs

« Un axe stratégique important du plan d'affaires 2019-2021 sera donc le développement d'une méthodologie d'instruction et d'octroi spécifique au segment des professionnels, qui devra permettre une croissance importante du portefeuille de crédit aux professionnels tout en obtenant de bonnes qualités de remboursement. Le Projet accompagnera les CMCA tout au long de ce processus. La première étape consistera à créer une équipe d'agents de crédit ayant un profil adapté à cette activité. Certains seront issus du réseau de caisses, d'autres seront recrutés. Tous passeront des tests poussés afin de s'assurer que chacun a bien le profil adapté. Ils seront basés au bureau central et se réuniront chaque jour pour travailler ensemble et participer aux comités de crédit, condition indispensable de leur formation. Les agents de crédit seront formés en salle, durant deux semaines, par le Projet. Puis, un coach, mobilisé par le Projet, les accompagnera dans leur apprentissage (probablement environ deux jours par semaine) sur une longue durée. Durant 6 à 9 mois, l'objectif sera d'acquérir toutes les dimensions du métier d'agent de crédit du segment des professionnels, de monter des dossiers de qualité, de développer des capacités d'écoute des sociétaires, d'analyse financière et d'analyse des risques, de calibrage des dossiers de crédit, et de recouvrement des crédits. Ce sera la phase pilote. Puis, durant la phase de développement, le rythme d'instruction et de déblocage des crédits sera accéléré. Un superviseur sera identifié parmi l'équipe d'agents de crédit et formé par le coach. Un système de rémunération à la performance sera mis en place pour les agents de crédit et le superviseur ». Couteau Ph, Goldstein, G., Plan d'affaires, simulations financières et plan de renforcement 2019/2021 des Caisses Mutuelles de Centrafrique, Rapport final, Mars 2019.

« Lors de l'élaboration du plan d'affaires des CMCA, l'idée de développer un produit spécifique adapté aux besoins du segment des professionnels a été retenue. Ainsi pour répondre à cet axe d'évolution des CMCA, il s'agissait de développer, au sein de l'institution, une capacité à évaluer, à analyser les demandes de crédit de cette catégorie de membre, de les sélectionner et de déterminer les caractéristiques des prêts afin de développer le crédit à ce secteur de l'économie et d'améliorer la rentabilité des CMCA en obtenant un bon remboursement de ces prêts ». Goldstein, G. « Bilan de la mise en place de la politique de crédit en faveur du segment des professionnels et appui à l'Equipe du PASM », Décembre 2019.

« L'autre axe retenu sur le processus crédit est de créer et de développer le segment des professionnels (artisans, petits commerçants, services, ...) avec dans un premier temps la constitution d'une équipe d'agents motivés et ayant les qualifications de base adaptées. Sur cette activité, le projet participera à la définition des profils de poste et appuiera la sélection des agents de crédit. Ensuite démarrera une phase pilote qui consistera à rédiger la politique de crédit pour le segment des professionnels, élaborer les autres documents comme les formulaires, les états financiers simplifiés utiles à l'analyse du risque, les guides de formation, le cahier des charges pour intégrer ce segment dans le SIG ... puis de former le personnel retenu en salle (deux semaines) et de l'accompagner sur le terrain pour la mise en œuvre effective. Le projet, en coordination avec le CPC, sera impliqué significativement en rédigeant la politique de crédit et les autres documents nécessaires pour la phase pilote, en concevant la formation, en la dispensant et en accompagnant les agents sur le terrain. Une fois cette étape achevée (après environ 6 mois), la phase de développement sera engagée avec la mise en place des procédures détaillées et la formation du personnel sur ces procédures détaillées et un accompagnement sur le terrain. Comme pour la phase pilote, le projet sera très engagé sur : la rédaction des procédures détaillées et l'ajustement des politiques et outils sur la base des enseignements de la phase pilote ; la conception de la formation et sa conduite ; l'accompagnement des agents sur le terrain auprès des clients ». Couteau Ph, Goldstein, G., Plan d'affaires, simulations financières et plan de renforcement 2019/2021 du Crédit Populaire de Centrafrique, Rapport final, Mars 2019

Critères de segmentation des clients professionnels



Etape 2 : Sensibilisation des CMCA au processus

A la demande des CMCA, cet appui a consisté principalement en des discussions menées par l'équipe projet PASM (et en particulier, le consultant Philippe Couteau) avec les CMCA, sur l'intérêt de s'engager sur ce type de clientèle (en particulier, discussions autour des mécanismes de sécurité et de contrôle), dans le cadre des travaux de diagnostic et d'élaboration de leurs plans de renforcement (janvier – mars 2019).

Etape 3 : Analyse des besoins en accompagnement des CMCA

Des travaux ont été menés par le consultant Horus en vue de la préparation d'un plan de développement de l'activité de crédit aux professionnels au sein des CMCA (consultant Horus – Mission 1 - Mai 2019). La mission du consultant a en particulier permis de définir les principales activités d'accompagnement à mener par le PASM, le planning prévisionnel des activités, les responsabilités respectives au sein du projet.

En particulier, elle a permis d'identifier les besoins prioritaires en accompagnement des CMCA pour la maîtrise du processus de crédit aux professionnels et qui concernent en particulier l'étape de l'instruction des demandes de crédit et de validation (contrôle qualité et conformité, avec visite du chef d'entreprise sur site).

Étapes	Principales Responsabilités
Identification initiale des professionnels	Caisse Locale (sur la base de critères définis par la fédération) OU Consortium des ONG (Projet Relance économique)
Vérification des critères d'éligibilité	Agent de crédit professionnel
Etape de pré-validation	Agent de crédit professionnel
Validation	Superviseur (Directeur du Réseau ou Responsable des Engagements, avec un fort appui technique du PASM durant la phase pilote)
Décision d'octroi	Comité de crédit (Bureau Central)
Elaboration et signature des contrats	Caisse Locale, en lien étroit avec l'agent de crédit professionnel
Déblocage du crédit	Caisse Locale

Dires d'acteurs

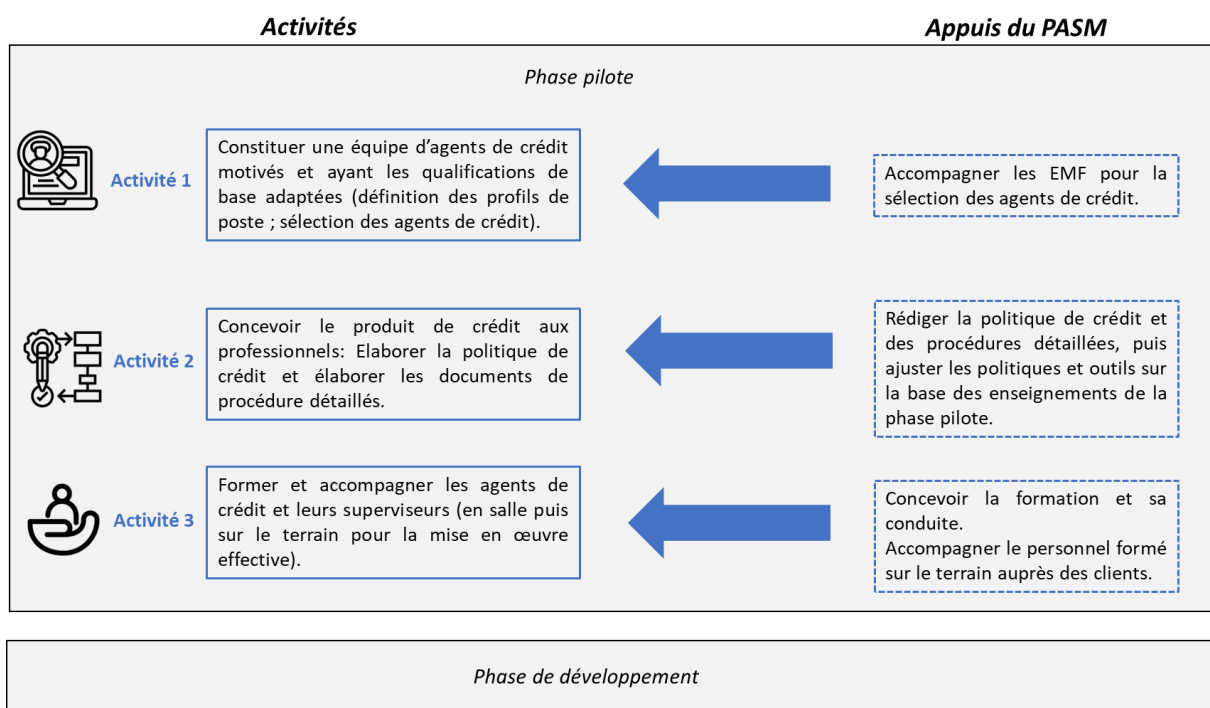
« Compte tenu du portefeuille actuel de sociétaires appartenant au segment des professionnels, il ne sera pas nécessaire de former les agents du CMCA à la prospection. Pour les étapes de la contractualisation au recouvrement des échéances, des documents bien conçus, une formation en salle et un léger accompagnement dans des cas pratiques suffiront à l'acquisition des bonnes pratiques, les CMCA étant une institution déjà familière avec l'essentiel des tâches à mener dans ces domaines. En revanche, il faudra que les agents des CMCA - impliqués dans le processus de crédit - soient accompagnés de manière intensive pour les étapes 2 à 4, tout particulièrement pour l'instruction des demandes de crédit. Cet accompagnement, ou coaching, visera à faire acquérir aux agents de crédit, aux superviseurs et en partie aux cadres, les savoir-faire suivants : Maîtriser les outils, les formulaires et les procédures ; Interagir efficacement avec les clients afin d'obtenir des informations de qualité en un temps limité ; Reconstituer les états financiers d'entreprises informelles, avec différentes méthodes et pour des activités et des entreprises de profil variable ; Elaborer les Tableaux de Flux de Trésorerie (TFT) d'entreprises informelles demandeuses de crédits ; Obtenir des informations fiables sur la moralité et la stabilité du client ; Identifier les risques ; Accompagner le client dans son ou ses projets à financer ; Calibrer un crédit adapté à l'entreprise (montant, durée, garanties, ...) ; Se forger une opinion équilibrée sur la décision de prêter ou non. ». Plan de développement de l'activité crédit aux professionnels au sein des CMCA.

Phase 2 : Phase pilote

Les objectifs de la phase pilote tels que définis par le projet PASM sont les suivants : i) renforcer la connaissance du segment des professionnels ; ii) former des AC et des cadres sur base d'un volume de crédits suffisants ; iii) obtenir un bon remboursement des crédits accordés ; iv) mettre au point une méthodologie d'octroi de crédits propre au segment des professionnels ; v) renforcer les compétences des AC nécessaires à un exercice autonome de l'activité ; vi) renforcer les compétences de l'encadrement des AC.

La phase pilote devait initialement se dérouler sur une période de 6 à 9 mois, soit de juillet 2019 à début 2020. Finalement, cette période pilote a été allongée, la formation et l'accompagnement nécessitant plus de temps que prévu : la phase pilote a pris fin en mars 2020. Par la suite en raison de la pandémie de covid 19, les activités ont été suspendues de mars 2020 à août 2020. Les activités de suivi et de recouvrement ont repris en août 2020 et pour l'analyse des nouveaux dossiers en septembre 2020. Les activités d'octroi de crédits ont repris en octobre 2020.

Les activités de développement du produit crédit aux professionnels



Dires d'acteurs

« La mise en place de ce produit et plus largement de la politique de crédit pour ce segment va courir sur une durée d'une année et demie environ, le temps que les agents de crédit, les superviseurs et les cadres des CMCA acquièrent, par la pratique et l'accompagnement, ce savoir-faire spécifique. Il a été retenu que le développement de cette activité allait se dérouler en deux phases : une phase pilote de juillet 2019 à début 2020 ; une phase de développement à partir de début 2020. Cependant l'accompagnement et la formation des salariés des CMCA ont nécessité une période pilote un peu plus longue que prévu qui devrait durer jusqu'à mars/avril 2020 ». Goldstein, G. « Bilan de la mise en place de la politique de crédit en faveur du segment des professionnels et appui à l'Equipe du PASM », Décembre 2019.

Etape 1 : Elaboration de la politique de crédit aux professionnels

Le premier draft du document a été rédigé par le consultant Horus (mai 2019 dans sa première version), puis revu par des cadres des CMCA et enfin révisé par le consultant Horus et l'équipe projet, avant d'être validé par les CMCA. Le document présente les principes qui guident et doivent être respectés dans le cadre de l'octroi et du recouvrement des crédits accordés aux clients du segment des professionnels au sein des CMCA. Il définit les critères d'éligibilité, les critères d'octroi, les étapes du processus d'instruction, d'octroi et de recouvrement de crédit, les rôles et responsabilités des AC et des cadres des CMCA.

Contenu de la Politique de crédit du segment des professionnels des CMCA

1. Définition du segment des professionnels
2. Généralités
3. Les Risques et opportunités dans le segment de clientèle des professionnels
4. Les besoins des professionnels financés par les CMCA
5. Elaboration des caractéristiques des produits de crédit
6. Critères d'éligibilité
7. Les critères pris en compte dans l'octroi de crédits
8. Les principes généraux en matière de garanties des crédits
9. Relation entre dépôts et crédit

Etape 2 : Conception des documents relatifs à l'instruction des demandes de crédit (formulaire, outils et procédures simplifiées)

Il s'est agi de concevoir l'ensemble des documents constituant la méthodologie (politique, procédures détaillées, modèle d'états financiers, dossier client, dossier crédit, autres formulaires, guides de formation) consignés dans le Manuel de crédit. Ces éléments ont été préparés par le consultant Horus et l'équipe projet du PASM, en concertation avec les différents acteurs impliqués.

Outils et procédures

Guide de formation en salle des agents de crédit et superviseurs.
 Guides de recrutement des agents de crédit et grille d'évaluation des stagiaires.
 Fiches de postes des agents de crédit.
 Dossier de crédit (DC) (document central d'instruction des dossiers).
 Modèle de présentation de la situation financière du client.
 Procédure simplifiée relative à l'instruction d'une demande de crédit pour le segment des professionnels.
 Procédure simplifiée relative au comité de crédit.
 Fiche produit de crédit (étant donné le manque d'expérience professionnelle de la majorité des agents de crédit, non priorisé à ce stade. Focus sur la qualité des entretiens avec les sociétaires et sur le remplissage des DC.

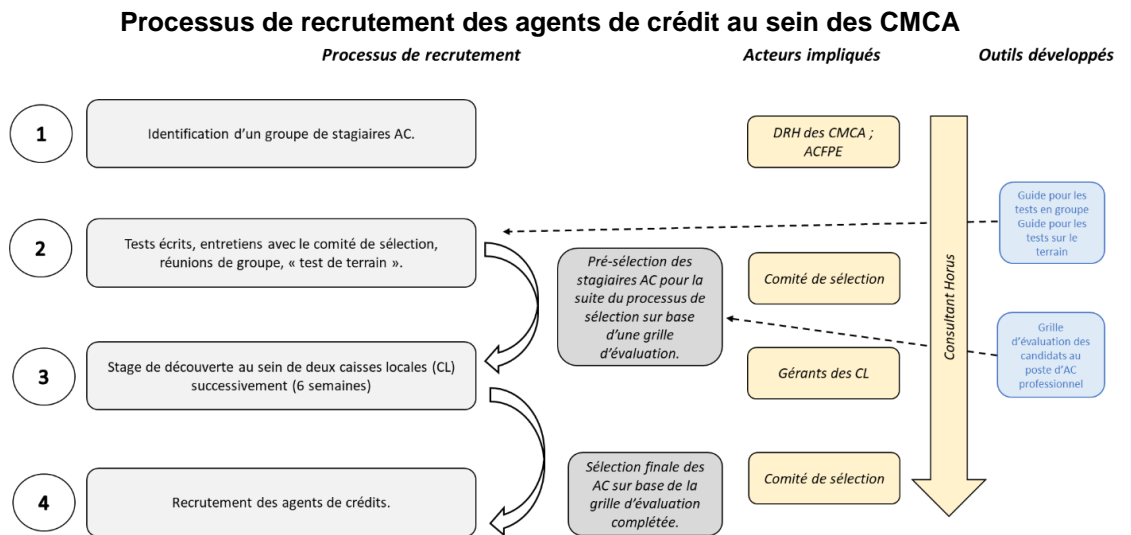
Etape 3 : Recrutement des agents de crédit (AC) du segment des professionnels

Le projet a en parallèle accompagné l'identification d'une équipe d'agents de crédits (recrutés ou membres du personnel actuel).

Le processus a été le suivant :

- Accompagnement à l'identification de candidats : un groupe de 9 stagiaires a été identifié par les CMCA sur base de recommandations de l'ACFPE, ainsi que de 2 membres du personnel actuels des CMCA.
- Organisation de tests écrits et entretiens avec un comité de sélection pour sélectionner les candidats avec production de guides de recrutement à disposition ainsi qu'une grille d'évaluation des stagiaires (par le consultant Horus).

- Réalisation d'un stage d'observation au sein de deux caisses locales successivement pour 8 stagiaires : acquisition de compétences sur le mutualisme, la gouvernance d'une caisse locale, les produits et services des CMCA, les métiers des agents des CL. Rencontre de sociétaires. Participation à des tâches simples effectuées habituellement par les agents des CL.
- Rédaction d'un rapport de stage par les stagiaires. Evaluation écrite. Sélection par le comité de sélection sur base de la grille d'évaluation des stagiaires.



Dires d'acteurs

Outils et procédures conçus au cours de la phase pilotage

« Sur la base du résultat des différents tests, six stagiaires ont été retenus pour intégrer l'équipe des agents de crédit du segment des professionnels. Ils ont commencé leur formation la semaine suivante. 8 candidats – au total - au poste d'agent de crédit du segment professionnel ont donc été sélectionnés pour démarrer la formation. Fin novembre, au terme du contrat de stage des 6 agents de crédit stagiaires, les CMCA devront décider s'ils retiennent 6, 7 ou 8 agents au total. » Couteau, Ph., « Appui au développement de l'activité crédit du segment des professionnels », Rapport de Mission n°2, PASM, juillet 2019.

« L'avancement du processus de sélection des agents de crédits à un stade suffisamment avancé pour permettre, avant fin juin, la sélection d'au moins 6 agents de crédit avec un profil satisfaisant et un démarrage de leur formation en juillet : Ce résultat a été atteint malgré que le processus de sélection ait été, à l'arrivée du consultant, moins avancé que ce qui avait été convenu entre le PASM et le CMCA. Il a donc fallu que le consultant s'implique plus que prévu dans le processus de sélection des agents. Les CMCA ont internalisé une méthode de sélection nouvelle, basée sur une succession de tests destinés à évaluer l'ensemble des qualités retenues pour le profil d'agent de crédit. » Couteau, Ph., « Appui au développement de l'activité crédit du segment des professionnels », Rapport de Mission n°1, PASM, mai 2019

Etape 3 : Formation en salle et sur le terrain des agents de crédit du segment des professionnels

La formation s'est déroulée en deux temps¹¹ :

Formation en salle, sur les méthodes de collecte et d'analyse des données (incluant des études de cas).

La formation a été animée par le consultant Horus pour une durée de 3 jours. Elle a concerné les 8 agents de crédit ainsi que des cadres des CMCA (en plus de la DRH, formateur, Directeur du Réseau, Responsable des Engagements, Analyste de crédit, DG, DGA).

Les thèmes abordés :

- Jours 1 et 2 :
 - Compréhension de ce que recouvre le terme professionnel, des rôles d'un agent de crédit (en insistant sur l'instruction), critères d'éligibilité et critères d'octroi ;
 - Présentation détaillée du Dossier de Crédit (DC), onglet par onglet, rendu plus vivant au moyen d'un DC pré rempli (grâce à l'histoire de vie que le consultant avait recueilli lors de sa dernière mission) ;
 - Conseils pour mener les entretiens avec un sociétaire ;
 - Organisation de la formation par la pratique ;
- Jour 3 :
 - Lecture de deux dossiers de crédit ;
 - Corrections et commentaires par le consultant ;
 - Questions / réponses ;
 - Apprentissage par l'exemple (les deux dossiers de crédit étaient ceux des agents de crédit titulaires) ;
 - Principaux éléments du contenu de la procédure de l'instruction des crédits,

¹¹ Voir guide de formation (Philippe Couteau, juillet 2019). L'outil principal de la formation des agents de crédit : « Histoires de vie » (composé d'une partie narrative, sur Word, et d'états financiers, sur Excel).

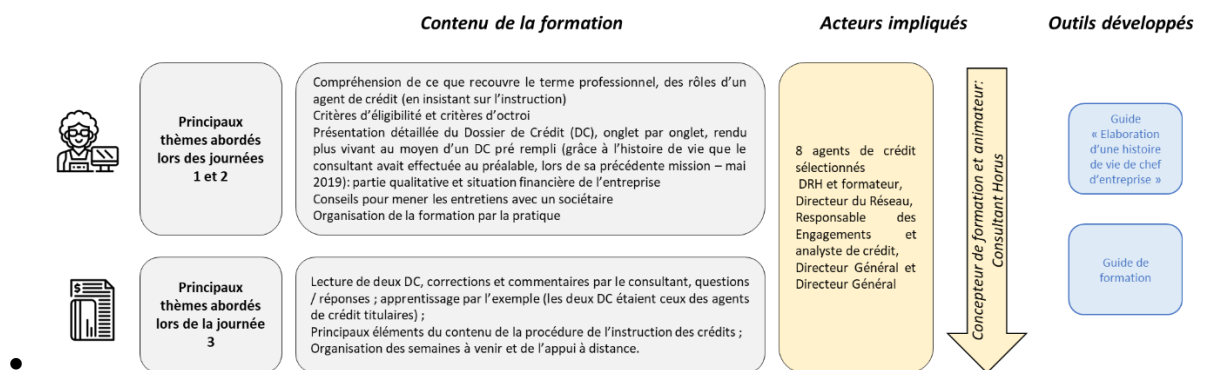
- Organisation des semaines à venir et de l'appui à distance.

Formation par la pratique et l'accompagnement.

La formation par la pratique et l'apprentissage visait en particulier à :

- Niveau 1 : Apprendre à dialoguer avec le chef d'entreprise et utiliser correctement les informations et données recueillies ;
- Niveau 2 : prendre du recul sur les données, détecter les erreurs/incohérences/manques et acquérir une capacité d'interprétation/analyse ;
- Niveau 3 : être capable de porter une évaluation pertinente sur un chef d'entreprise, une entreprise, son projet, et de proposer une décision pertinente au comité de crédit.

• Déroulement de la formation en salle



Au cours de la formation, le consultant a fait appel à des outils pédagogiques de nature à assurer l'implication des apprenants dans les échanges. Parmi ces outils, celle des histoires de vie a été utilisée.

• Les Histoires de vie

Une « histoire de vie » (de chef d'entreprise) est la description de la situation actuelle d'une entreprise, de son chef d'entreprise, de son ménage, ainsi que des étapes ayant conduit, depuis son adolescence, à la situation actuelle. Elle est élaborée avec des chefs d'entreprise qui ne connaissent pas, au préalable, la personne qui les rencontre et l'institution à laquelle ils appartiennent. Le temps est accordé à l'agent de crédit pour créer un climat de confiance propice à la transparence. Dans un dossier de demande de crédit, les mêmes éléments sont évalués, mais de manière plus simplifiée. On s'intéresse aussi plus au présent et moins au passé. Le chef d'entreprise est entré en relation avec un agent de crédit avec une demande précise : un crédit. Il existe un risque que les informations communiquées par le chef d'entreprise ne décrivent pas la réalité mais un ensemble destiné à convaincre l'agent de crédit.

Les « histoires de vie » sont un document et un processus. Le document est constitué d'une partie narrative, sur Word, et d'états financiers, sur Excel. Le document ressemble à une demande de crédit approfondie. Cependant, l'objectif n'est pas d'évaluer une entreprise et un chef d'entreprise dans le cadre d'une demande de crédit. L'objectif est plutôt de permettre à un agent de crédit de comprendre la situation, le fonctionnement, l'histoire, d'une entreprise ainsi que ses opportunités de développement (projets) et les risques qui pèsent sur l'entreprise. L'agent de crédit, dans la partie narrative, est donc moins canalisé que dans une demande de crédit, afin de lui laisser plus de liberté dans ses investigations et désirs de comprendre une entreprise. Dans une histoire de vie, on cherche aussi, plus que dans une demande de crédit, à reconstituer l'histoire du chef d'entreprise afin de mieux comprendre les causes des évolutions.

Pour un agent de crédit en phase d'apprentissage, l'objectif de cet outil est de :

- Comprendre ce qu'est une entreprise (un « professionnel »), ses différentes formes, ses différentes composantes, les interactions entre entreprise et ménage, comment une entreprise se construit, se développe, pourquoi certains chefs d'entreprise réussissent et d'autres échouent, les différents risques qui pèsent sur une entreprise,

Dires d'acteurs

« Compte tenu de la complexité du métier d'agent de crédit du segment des professionnels, spécialement dans l'instruction des demandes de crédit, l'essentiel de l'apprentissage des savoir-faire passe par une pratique régulière des tâches apprises en formation, ainsi que par les conseils au jour le jour donné par un agent plus expérimenté que l'agent de crédit en formation ou par un expert. Ce travail d'apprentissage, pour l'instruction, s'étale sur plusieurs mois. ». Couteau, Ph., « Appui au développement de l'activité crédit du segment des professionnels, Mission n°2 », Rapport de mission, juillet 2019.

Etape 4 : La stratégie de pérennisation des activités de crédit au segment des professionnels

La stratégie de pérennisation de ces activités s'est articulée autour de deux pivots :

- 1) **L'identification de coachs potentiels pouvant intervenir en appui des AC stagiaires :** les coachs principaux seront les deux agents de crédit titulaires et le formateur, tandis que les autres personnes interviendront sur des points plus spécifiques.

2) Constitution de binômes d'AC pour instruction conjointe des dossiers de crédit.

Dires d'acteurs

« Bien que l'ensemble des participants à la formation n'ait aucune expérience dans le montage d'un DC de professionnel, plusieurs participants ont des compétences ou prédispositions dans divers domaines. Le consultant a donc procédé à une auto-évaluation des coachs potentiels dans les domaines suivants : A l'aise avec les professionnels, Connaissance des professionnels, Capacité de rédaction et maîtrise de Word, Maîtrise d'Excel, A l'aise avec les chiffres, le calcul, Connaissances de la comptabilité + finance. Par ailleurs, la disponibilité de chacun à s'investir dans l'apprentissage de cette nouvelle méthodologie et dans l'accompagnement des AC stagiaires a aussi été auto évaluée. Au total, ce travail a permis d'identifier les coachs potentiels et les domaines dans lesquels chacun allait intervenir. Il en résulte que : Les deux agents de crédit titulaires, qui ont chacun une expérience de gérant de caisse locale, devraient pouvoir jouer le rôle de coach principal des agents de crédit stagiaire. Le formateur, à l'aise en Excel, a continué à former les agents de crédit stagiaires dans la découverte du DC. L'analyste de crédit et la Responsable des Engagement doivent prioritairement apprendre à instruire des demandes de crédit de professionnels ; en cas de besoin, ils pourraient intervenir pour épauler les agents de crédit titulaires. Le Directeur du Réseau est le mieux placé pour coordonner les tâches des uns et des autres. L'expert microfinance pourra suppléer aux agents de crédit titulaires en cas de disponibilité ou de compétence insuffisantes. ». Couteau, Ph., « Appui au développement de l'activité crédit du segment des professionnels, Mission n°2 », Rapport de mission, juillet 2019.

Etape 5 : Bilan

Ce bilan a permis d'apprécier la pertinence de la méthodologie retenue :

- Une méthodologie qualifiée dans ce bilan comme étant plus complète, plus rigoureuse et plus sécurisée, qui nécessite cependant plus de temps pour l'instruction du dossier ;
- Une méthodologie basée sur le déplacement sur le lieu d'activité du professionnel par l'AC, superviseur, cadres de direction.

Les points positifs : selon ce bilan, « Cette méthode a convaincu aussi bien les responsables des CMCA que les superviseurs et les agents de crédit du segment à tel point qu'il est envisagé de la diffuser dans le réseau pour traiter les autres segments en l'adaptant ». Par ailleurs, elle ajoute une dimension commerciale par les visites sur le lieu d'activité (« un bon moyen pour faire connaître les CMCA »).

Les axes d'amélioration :

- Démarche auprès des voisins sur le lieu d'activité pour s'assurer de sa bonne moralité peut être source de difficulté : gêner la personne, être en décalage avec le principe de confidentialité des données. « Cette démarche est trop intrusive et méritera d'être revue. ».
- Durée d'instruction : une à deux semaines de travail en discontinu / 4 visites en moyenne dont celle au domicile du membre (maximum 6 minimum et minimum 3).
- Temps d'apprentissage important pour maîtriser le processus d'instruction, en particulier l'évaluation de l'activité (des activités), du stock et de la trésorerie (cash-flow / mouvements financiers sont difficiles à reconstituer en l'absence de cahier de suivi des activités par les membres). Confusion liée à l'utilisation de plusieurs méthodes de calcul pour vérifier la cohérence des chiffres autour des ventes/achats.
- Conditions d'éligibilité :

- Le critère d'épargne pendant 6 mois au moins avant la demande de crédit élimine les catégories d'épargnants qui ne mouvementent pas suffisamment leur compte ;
- Les exigences de garantie parfois mal comprises par les clients
- Limitation du montant des octrois à 4,5 millions de FCFA : peut-être limitant dans certains cas.
- Le grand nombre de visites qui peut être source de gêne vis-à-vis du voisinage.
- Le décalage important entre montage du dossier et l'obtention du crédit

Etape 6 : Formalisation des procédures détaillées sur base des procédures simplifiées

A l'issue de la phase pilote, des aménagements à la politique de crédit du segment des professionnels ont été réalisés sur la base des mois d'activité de cette phase pilote.

Etape 7 : Appui à la rémunération variable

Le consultant d'Horus a apporté aux CMCA un appui méthodologique à la mise en œuvre de la rémunération variable pour les agents de crédit. Il s'agissait là d'une demande des CMCA et constituait un élément clé de structuration du management opérationnel et de motivation pour les agents de crédit.

Phase de développement

Ces méthodologies ont été diffusées au sein des CMCA et ont permis de structurer les services dédiés à l'analyse crédit du segment des professionnels. Ce travail se pérennise encore aujourd'hui au sein de l'équipe du siège des CMCA. Un projet de diffusion des formations et des compétences en analyse crédit auprès du personnel des caisses locales est envisagé.

Annexes

Annexe 1 : les Termes de référence de la mission de lancement du dispositif

Intitulé de la mission	Définition et mise place du dispositif de suivi-évaluation et du processus de capitalisation du projet – Mission n°1
Référence de la commande	2019-4
Approbation chef de projet (date et signature)	

Contexte
<p>Le programme d'Appui au Secteur de la Microfinance en République Centrafricaine (PASM-RCA) est la Composante 2 du Programme de Relance Economique et d'Autonomisation des Acteurs Economiques Centrafricains. D'une manière générale le PASM-RCA poursuit un double objectif :</p> <ol style="list-style-type: none">Assurer la disponibilité des services financiers de base aux entreprises et à la population centrafricaines etContribuer au renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur de la microfinance en RCA. <p>De manière spécifique, le projet vise à renforcer les capacités des principaux acteurs du secteur de la microfinance en RCA, qui opèrent aux différents niveaux (macro, meso et micro).</p> <p>a. <u>Au niveau macro</u></p> <ul style="list-style-type: none">De renforcer les capacités des acteurs du cadre institutionnel afin de permettre aux EMF d'exercer leurs activités dans un environnement favorable et sécurisé en soutenant le Comité National de Microfinance (CNMF).De renforcer les capacités de la Direction des Assurances, des Banques et de la Microfinance, et notamment du Service de la Microfinance, organe ministériel

chargé du suivi de l'activité de microfinance en République Centrafricaine.

b. Au niveau méso

- D'accompagner et d'appuyer l'Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance de Centrafrique (APEMF-CA).

c. Au niveau micro

- De renforcer les capacités techniques, matérielles et organisationnelles de deux EMF¹² (CMCA et CPC)¹³.

À noter qu'en l'absence de réseau bancaire tourné vers les plus pauvres, ces établissements représentent la seule possibilité de bancarisation dans les quartiers, et leurs agences constituent le seul moyen d'assurer des transactions financières sécurisées.

Objet de la mission

L'objet de cette mission est de mettre en place le dispositif de suivi/évaluation et le processus de capitalisation du projet.

Suivi/évaluation

Le dispositif de suivi évaluation va être mis en place à l'occasion de cette première mission¹⁴ afin de permettre le pilotage du projet, le rendu compte, l'échange et le partage des informations, de manière à :

- Renseigner le projet et ses partenaires, sur le déroulement et l'exécution des actions du projet,
- Produire des informations (définir les indicateurs, proposer une méthode de collecte des informations et d'analyse des données) permettant d'évaluer l'efficacité, l'efficacité, la pertinence la viabilité et l'impact des actions mise en œuvre par le projet,
- Fournir des éléments d'information de base pour la capitalisation et la production de connaissances sur l'action du projet.

Capitalisation

Le processus de capitalisation va être également développé afin de pouvoir tirer les enseignements de la mise en œuvre du PASM. La démarche de capitalisation visera à mettre

¹² A noter que SOFIA Crédit était le troisième EMF retenu dans le cadre du projet mais peu avant le démarrage effectif du Projet, l'institution s'est retirée de la liste des bénéficiaires

¹³ Pour remplacer SOFIA Crédit, l'équipe projet, après avoir réalisée une mission de prospection en avril 2019, devrait proposer un ou deux EMF à appuyer. Une décision avec l'AFD sera prise en ce sens en mai 2019.

¹⁴ 3 missions de suivi/évaluation sont prévues au cours de la mise en œuvre du projet.

en évidence et à valoriser les bonnes pratiques, notamment en termes d'innovation, que les acteurs aux différents niveaux et dans le contexte particulier de la RCA auront pu développer. L'analyse des difficultés rencontrées sera également réalisée car ces dernières sont aussi riches d'enseignement en termes de leçons apprises. Cette première mission¹⁵ sera ainsi l'occasion de définir avec les différents partenaires les axes et les questions de capitalisation qui feront l'objet de l'analyse et cela durant toute la durée du projet. Au cours des prochaines années, ces thématiques pourront être ajustées si cela s'avérerait nécessaire. Une attention particulière pourrait ainsi être portée à l'appui au développement de la microfinance dans les contextes fragiles en s'appuyant sur l'expérience Centrafricaine.

En complément à ces travaux spécifiques, la mission aura aussi en charge :

- La réflexion avec les CMCA pour proposer un produit de crédit spécifique aux Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC) ;
- L'organisation d'une réunion de travail avec les dirigeants de l'APEMF pour travailler sur le modèle économique de l'association et valider son plan de renforcement ;
- L'élaboration du Plan de Passation des Marchés pour les investissements des bénéficiaires directs du projet.

Résultats attendus

Ce travail sur la capitalisation et le suivi évaluation va se réaliser sur la période du 21 au 28 mai 2019 et celui sur les sujets complémentaires entre le 29 et le 31 mai 2019.

Les résultats attendus sont :

Suivi/évaluation

- La détermination des besoins en matière de suivi/évaluation du projet et des partenaires ;
- La définition du dispositif et la détermination des indicateurs et l'adaptation du cadre logique ;
- La rédaction du rapport.

Capitalisation

- La définition des axes et questions de capitalisation ;
- La méthodologie retenue pour la mise en œuvre du processus de capitalisation, les acteurs impliqués et les responsabilités de chacun dans le processus, la définition d'un chronogramme d'activités et le ou les livrables attendus de ces travaux ;
- La rédaction du rapport.

Autres points

- La conceptualisation d'un produit de crédit à destination des AVEC ;

¹⁵ Comme pour le suivi/évaluation trois missions sont prévues.

- La définition du modèle économique de l'APEMF et la validation de son plan de renforcement ;
- L'élaboration du Plan de Passation des Marchés.

Tâches des consultants

L'équipe est composée :

- De Cécile Patat (IRAM)
- De Gilles Goldstein (IRAM)

Ils auront respectivement en charge la conduite du processus de capitalisation et la mise en place du dispositif de suivi/évaluation.

L'équipe projet (Jules Adzoh, chef de projet et Sylvestre Kongbo, expert national) seront impliqués dans les processus et ils auront ensuite en charge la poursuite et le suivi des travaux, avec l'appui à distance des deux experts IRAM.

Livrables et modalité de remise du rapport de mission

Les livrables attendus sont :

Suivi/évaluation

- Un power point de restitution ;
- Un rapport de mission
- Un power point de restitution ;
- Un rapport de mission.

Les différents livrables seront remis par voie électronique.

Nombre de jours mobilisés par expert

La mission se réalisera à Bangui du 21 au 31 mai 2019 et plus précisément du 21 au 28 mai pour la capitalisation et le suivi/évaluation et du 29 au 31 mai pour les autres sujets. La durée de la mission est fixée à 10 jours d'honoraires pour Cécile Patat et à 15 jours pour Gilles Goldstein.

Jours éligibles à la facturation

10 jours prestés pour Cécile Patat (1 jours de préparation en France + 7 jours sur place à Bangui du mardi 21/05/19 au mardi 28/05/2019 + 2 jours de rédaction du rapport de mission en France) et 7 jours de perdiem pour les nuitées du 21 au 27 mai 2019 ; voyage

mardi 21/05/19 et mardi 28/05/19.

15 jours prestés pour Gilles Goldstein (1 jours de préparation en France + 10 jours sur place à Bangui du mardi 21/05/19 au vendredi 31/05/2019 + 4 jours de rédaction du rapport de mission en France) et 10 jours de perdiem pour les nuitées du 21 au 30 mai 2019/18 au lundi 19/11/18 ; voyage mardi 21/05/19 et vendredi 31/05/19.

La mission se déroulera du lundi au samedi et le dimanche sera considéré comme étant un jour de repos.

Budget

Le budget de la mission sera imputé sur la ligne Missions d'experts internationaux - Missions d'appui. Le montant du budget nécessaire pour la première mission est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Budget de la première mission pour l'élaboration des 2 diagnostics

En €	Coûts unitaires forfaitaires	Nombre d'unités	Total
Honoraires	1 210	25	30 250
Perdiem	200	17	3 400
Voyages	2 150	2	4 300
TOTAL			37 950

Annexe 2 : Programme prévisionnel de la mission

Mardi	21-mai	Cécile/Gilles		Voyage Paris-Bangui
Mercredi	22-mai	Cécile/Gilles	9h-12h30	Equipe PASM
			14h-15h	Préparation de la réunion avec l'AFD
			15h-17h	AFD
Jeudi	23-mai	Cécile/Gilles	9h-11h	DABMF/CNM
			11h30-13h	CPC
			14h-16h	APEMF
Vendredi	24-mai	Cécile/Gilles	9h-11h	CMCA
			11h30-13h	DRC
			14h-15h30	AFD
			16h-18h	UE
Samedi	25-mai	Cécile/Gilles		Synthèse des travaux
Dimanche	26-mai			
Lundi	27-mai	Cécile/Gilles	9h-13h	Réunion de travail avec l'équipe PASM
			14h-17h	Réunion de travail avec l'équipe PASM
Mardi	28-mai	Cécile/Gilles	9h-11h	Restitution mission capitalisation
		Cécile/Gilles	11h-13h	Point d'étape sur le S&E avec l'AFD
		Cécile		Voyage Bangui Paris
		Gilles	14h-17h	Préparation des deux ateliers du 29 et 30 mai
Mercredi	29-mai	Gilles		Atelier avec les CMCA sur la mise en place d'un produit pour les AVEC
Jeudi	30-mai	Gilles	9h-13h	Atelier avec l'APEMF sur le modèle économique de l'association
		Gilles	14h-17h	Préparation/Elaboration du PPM avec l'équipe PASM
Vendredi	31-mai	Gilles	10h-12h	Restitution mission S&E
				Voyage Bangui Paris

Annexe 3 : Grilles détaillées par axe de capitalisation

Des grilles d'analyse par axe de capitalisation sont présentées ci-après. Elles doivent permettre de guider l'analyse réalisée sur les 3 axes de capitalisation identifiés et qui feront l'objet de fiches de synthèse. Ces grilles d'analyse ont été présentées et amendées au cours de la restitution de la mission, afin de s'assurer auprès des différentes catégories d'acteurs d'une vision commune de chacun des axes traités. Elles serviront par ailleurs à guider le travail de capitalisation et l'animation des entretiens individuels et collectifs (ateliers). Ces questionnements pourront être réévalués en fonction de l'état d'avancement des activités et de l'information disponible par voie documentaire ou via les entretiens réalisés.

Axe de capitalisation n°1 : (re) Déployer des services de microfinance sur le territoire, en contexte de sortie de crise.

Problématiques couvertes :

Dans le cas du CMCA, il est prévu d'élargir la zone d'action / couverture géographique de l'EMF en ouvrant deux nouvelles caisses durant la période 2019-2021 (Bouali et Bouar), en fonction des premiers résultats, l'ouverture d'une (d'autres) caisse(s) en 2021 pourrait être envisagée. Dans le cas de CPC, il est prévu l'ouverture de deux points de services à Bangui offrant principalement des services de caisse.

- Quelle analyse a été faite de la fermeture des points de service des EMF mais également de la capacité de résilience des EMF lors des précédentes crises ? et quelles leçons ont pu être tirées de ces expériences pour analyser les risques d'ouverture de ces agences et points de service et développer des mesures de mitigation (par ex. plan de maintien de l'activité en cas de crise aigüe ?)¹⁶.
- Quelle a été la méthode de (ré) ouverture des agences ou points de services fonctionnels (en lien avec les enjeux de sécurité), selon quelles modalités et avec quelles étapes ? il s'agira ici de reconstituer chacune des étapes ayant mené à l'ouverture de ces points de service et de leur mise en fonction. Et, pour chaque étape, d'identifier les défis et contraintes et les modalités qui ont été utilisées pour les lever.
 - Etape 1 : Décision et identification des sites des nouvelles agences (zone), contact avec autorités, questions de sécurité (social et politique).
 - Etape 2 : Faisabilité (économique, technique).
 - Etape 3 : Implantation (construction, aménagement, équipement, recrutement et formation des agents).
 - Etape 4 : Ouverture et sensibilisation autour de l'ouverture.
 - Etape 5 : Accompagnement de l'opérationnalisation des agences/points de services.
- Comment adapter intégrer des nouvelles thématiques pour répondre au besoin (trouver des solutions pour faciliter sécurisation des activités, transferts de fonds, échange

¹⁶ fermeture des CMCA dans années 2008 (en dehors de Bangui, reconcentration des activités sur Bangui=, 2013-2014, fermeture des caisses de PK5 pour CMCA et CPC. => voir si on des traces de tout ça.

d'information, etc.). par ex : question de la « digitalisation » à analyser dans ce cadre (*mobile banking*).

- Quelle capacité de résilience de ces agences/points de service aux crises éventuelles ? comment a-t-elle été anticipée ?
- Quelles sont les conditions de reproductibilité dans d'autres zones du pays ? ont-elles pu être identifiées ?

Acteurs impliqués dans le processus : EMF (CPC et CMCA) : gérant / agent de la caisse/point de service et équipe en charge de l'ouverture des caisses/point de services (dont le directeur des opérations/réseau, directeur des engagements, directeur financier, CA/DG pour la prise de décision), équipe projet.

Sources d'information :

- Dispositif de S&E.
- Sources documentaires : Etude de faisabilité/marché, Méthodologie d'ouverture de caisses, profils de poste, supports de formation, rapports de mission.
- Séances d'auto-analyse avec les EMF.

Axe de capitalisation n°2 : Développer des produits de crédit répondant au mieux aux besoins des opérateurs économiques : le cas du produit pour les professionnels.

Problématiques couvertes :

Cet axe se réfère à l'OG du PASM « Assurer la disponibilité des services financiers de base aux entreprises et à la population centrafricaine ». En s'intéressant aux « opérateurs économiques » il cible en particulier l'économie informelle, même si les entreprises formelles peuvent également y accéder.

- Quelle analyse a été faite du besoin en crédit des opérateurs économiques, dans leur diversité (artisans, petits commerçants, petits prestataires de services ; clé de répartition hommes-femmes et par tranche d'âge) et selon quelles modalités ? Quelle analyse des freins / réticences (au niveau des EMF) pour le déploiement de ce segment et des leviers pour lever les réticences des EMF ?
- Quelle a été la méthode de développement de l'outil et son déploiement, selon quelles modalités et avec quelles étapes ? (Analyse du besoin, développement de l'outil, expérimentation, déploiement). Pour chaque étape, il s'agira d'analyser les facteurs de freins/leviers, les difficultés rencontrées...
 - Etape 1 : analyse des besoins. Sensibilisation EMF.
 - Etape 2 : conception du produit aux professionnels (prototype) consistant à rédiger la politique de crédit pour le segment des professionnels, élaborer les documents (formulaires, états financiers simplifiés utiles à l'analyse du risque, guides de formation, cahier des charges pour intégrer ce segment dans le SIG). Constitution d'une équipe d'agents de crédits motivés et ayant un profil adapté à cette activité (certains issus du réseau des caisses, d'autres recrutés) : définition

des profils de postes, sélection des agents de crédits par des tests de recrutement ; Formation de ces agents de crédit en salle pendant 2 semaines, réunions journalières dans le bureau central pour travailler ensemble et participer aux comités de crédit ; coaching 2 jours /semaine (sur une longue durée).

- Etape 3 : Phase d'expérimentation : Phase pilote (6 à 9 mois) : accompagner sur le terrain les agents de crédits pour la mise en œuvre effective acquérir toutes les dimensions du métier d'agent de crédit du segment des professionnels, monter des dossiers de qualité, développer des capacités d'écoute des sociétaires, d'analyse financière et d'analyse des risques, de calibrage des dossiers de crédit et de recouvrement des crédits).
 - Etape 4 : Phase d'évaluation du prototype à l'issue de l'expérimentation en vue d'élaborer le produit définitif => Enquêtes de satisfaction (clients, agents de crédits, etc.) ; Analyse des indicateurs ; Mise en place de procédures détaillées (ajustement de la politique et des outils) et la formation du personnel sur ces procédures détaillées et un accompagnement sur le terrain auprès des clients.
 - Etape 5 : Phase de développement : stabilisation produit, équipes en place, déploiement du produit.
- Avec quels résultats et quels effets (en fonction des données disponibles dans le S&E et / ou le SIG des EMF = pas de production de données brutes par la capitalisation) : (i) au niveau des EMF : développement de ce segment professionnel dans le portefeuille d'activités des EMF (nombre de crédits, encours, taux de recouvrement des crédits), implications sur évolution de la stratégie de l'EMF, spécialisation des agents de crédits ; (ii) au niveau des professionnels (clés de répartition des crédits homme/femme, par tranche d'âge ?; analyse des perceptions/satisfaction sur le produit ; histoires de vie sur un échantillonnage de clients par stagiaires dans le cadre de l'amélioration des produits des EMF?).
 - Quelles ont été les modalités envisagées afin que cette expérience inspire la réflexion au niveau national et/ou à l'échelle d'autres EMF (conditions de reproductibilité)?

Acteurs impliqués dans le processus : EMF (CPC et CMCA) : DG, DRH, Directeur des opérations/réseau, Directeur des engagements, équipe projet, superviseurs, agents de crédit, formateurs/coach, consultant (Philippe Couteau), clients, etc.

Sources d'information :

Dispositif de S&E

SIG des IMF (sous réserve qu'un suivi chiffré de ce segment soit réalisé).

Bibliographie : Plans d'affaires, plans de renforcement et simulations financières 2019/2021 du Crédit Populaire de Centrafrique ; Plans d'affaires, plans de renforcement et simulations financières 2019/202 des Caisses Mutuelles de Centrafrique ; Manuel de crédit ; Rapports de mission de Ph. Couteau ; Plan de sélection des agents de crédit ; Document politique de crédit pour les professionnels ; Programme de travail ; Histoires de vie / Accompagner les agents de crédit à comprendre le fonctionnement d'une entreprise (formation) et Histoires de vie sur un échantillonnage de clients par stagiaires dans le cadre de l'amélioration des produits des EMF etc.

Axe de capitalisation n°3 : Accompagner le développement des capacités des principaux acteurs du secteur de la microfinance (aux niveaux macro et méso).

Problématiques couvertes :

Au niveau du Comité National de Microfinance (CNM) :

- Grands domaines de changement attendus :
 - Capacité d'animation et de communication et de sensibilisation (sur l'importance et le rôle de la microfinance au niveau des différents acteurs notamment des décideurs) ;
 - Capacité de suivi (de la Stratégie Nationale de Microfinance) ? de pilotage ? de coordination ? rôle de cadre de concertation ?
 - Enjeu de clarification du rôle du CNM ? attente retour de la première réunion du CNM ?

Au niveau de l'Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance de Centrafrique (APEMF):

- Grands domaines de changement :
 - Capacité d'information, de diagnostic et d'analyse du secteur (ex : notes trimestrielles, etc.)
 - Capacité de représentation et de lobbying (de leurs adhérents).
 - Capacité de formation et d'accompagnement des EMF (prestation de services ?).

Au niveau de la Direction des Assurances, des Banques et de la Microfinance – Service microfinance :

- Grands domaines de changement :
 - Capacité de Supervision administrative et d'accompagnement des EMF (agrément, pour la mise en réseau, etc.).
 - Capacité de Promotion du secteur.

Acteurs impliqués dans le processus : Membres du Comité National de la Microfinance ; Membres de l'Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance de Centrafrique ; Direction des Assurances, des Banques et de la Microfinance – Service microfinance.

Sources d'information :

Dispositif de S&E.

Ateliers et leurs comptes-rendus (9).

Annexe 4 : Appuis divers du PASM

Activités	Livrables
CNM	
Redémarrage des activités du CNM par la réalisation de la première réunion du CNM pour repreciser sa mission, et ses rôles, pour planifier ses activités et expliquer les modalités d'appui du PASM	Procès-verbal de la réunion du 29 mai 2019
Appui à l'organisation et à la tenue des réunions trimestrielles	Procès-verbaux des réunions (8 réunions)
Elaboration d'un dépliant présentant la stratégie nationale de microfinance pour faciliter sa diffusion	Dépliants conçus, validé par le CMN et édition du document
Financement de la tenue des réunions	Rapports financiers
DAFMAM	
Appui à la réalisation de missions de suivi des EMF	Comptes-rendus des missions
Financement des missions de suivi des EMF	Rapports financiers
APEMF	
Définition du modèle économique et du plan d'affaires de l'Association	Document validé par le CA de l'association et mise en œuvre des activités
Mise en place de l'équipe de la Direction Exécutive	Elaboration des profils de poste et recrutements du Directeur de l'association et d'une assistante
Elaboration du nouveau règlement intérieur	Document finalisé et validé par le CA
Elaboration du code de déontologie	Document finalisé et validé par le CA
Réalisation de la mission d'appui à la mise à jour des textes de base et de la gouvernance de la CEC Bozoum pour les mettre en conformité avec les exigences de la réglementation COBAC	Mission réalisée par l'APEMF du 1er au 7 novembre 2020.

Elaboration du plan de formation de l'Association pour l'année 2021	Plan de formation
Recrutement du contrôleur des travaux pour la construction du siège	Dossier d'appel d'offre et contrat
Prise en charge du fonctionnement de l'association	Rapports financiers
CMCA	
Mise en place d'un mécanisme de rémunération variable des agents du crédit pour le segment des professionnels avec une mise à jour de la méthode en décembre 2021	Rémunération variable testée avec les agents de crédit du segment des professionnels et mise à jour de la méthode. Application de la rémunération variable à l'équipe du segment des professionnels
Prise en charge d'une partie du fonctionnement de la caisse de Boali	Rapports financiers
CPCA	
Pas d'activité spécifiques en plus de celles évoquées dans les tableaux ci-dessus.	
CECA	
Prise en charge d'une partie du fonctionnement	Rapports financiers
CEC Bozoum	
Prise en charge d'une partie du fonctionnement en 2020 avant l'arrêt de l'appui	Rapports financiers
PASM	
Rédaction des manuels de procédures du projet	Manuels finalisés et validés par l'AFD
Elaboration du plan de passation de marché du projet puis des bénéficiaires et des mises à jour	Documents et avis de non-objection de l'AFD
Rédaction des notes mensuelles	Notes mensuelles depuis octobre 2018

Mise en place du Comité de Pilotage du Projet (CPP) et du Comité Technique du Projet (CTP)	Réunions du CPP et du CTP et procès-verbaux des séances
Elaboration d'un plan de continuité des activités pour tenir compte des contraintes liées à la pandémie de Covid-19	Plan de continuité des activités
Rédaction des rapports semestriels et annuels	Rapports remis à l'AFD
Mise en place de l'outil de suivi/évaluation	Outil de suivi/évaluation et rapports annuels
Mise en place de la capitalisation sur les acquis du projet	Cadrage du processus de capitalisation et travail sur l'axe 2 concernant le crédit aux professionnels
Missions d'appui et de supervision	Termes de référence et rapports ou aide-mémoires
Mission et travaux de clôture du projet	Rapport de clôture du projet