



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire

Evaluation of the European Microfinance Platform (e-MFP)

En 2019, la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère des Affaires étrangères et européennes a commandé une évaluation indépendante du European Microfinance Platform (e-MFP). L'évaluation a été réalisée par Deloitte Tax and Consulting Sàrl.

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce document représentent les points de vue des évaluateurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministère.

Deloitte.

Le Ministère publie ci-après un résumé des principaux résultats de cet exercice.

Sommaire exécutif

Contexte

Fondée en 2006, la Plateforme européenne de microfinance (e-MFP) a pour objectif de promouvoir la microfinance auprès des parties prenantes européennes actives dans les pays en voie de développement ainsi qu'à encourager les activités visant à améliorer l'accès à des services financiers abordables, de qualité, durables et inclusifs dans le monde. La Plateforme agit à cet égard à travers ses diverses publications, conférences et réunions d'experts. En 2017, une nouvelle convention d'appui a été signée entre le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) et la Plateforme Européenne de Microfinance pour la période 2017-2021 résultant en l'établissement d'un nouveau Plan Stratégique pour la période. La nouvelle stratégie repose sur deux piliers centraux : la création de connaissances et de réseaux tout en soutenant un troisième objectif : la communication.

Cette évaluation est basée sur l'article 3 de la convention d'appui, par lequel le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes s'est engagé à réaliser une évaluation à mi-parcours des activités mises en œuvre par l'e-MFP sur la base du Plan Stratégique 2017-2021 au début de l'année 2019.

Objectifs de l'évaluation et approche méthodologique

La base de l'évaluation est le Plan Stratégique 2017-2021 élaboré par l'e-MFP et toutes les activités connexes de e-MFP. Ce nouveau Plan Stratégique vise à assurer que l'e-MFP déploie efficacement ses ressources, s'adapte aux évolutions des besoins de ses membres et reste pertinent pour toutes ses parties prenantes. En parallèle de ces objectifs, le champ d'application a été élargi à la finance inclusive.

L'objectif principal de cette évaluation est de mesurer le travail de l'e-MFP et de proposer des recommandations à l'e-MFP et au Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE). L'évaluation est basée sur des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, ainsi que sur l'impact et la durabilité des premières années de mise en œuvre du Plan Stratégique de l'e-MFP. Ces critères ont été déterminés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, et sont largement utilisés dans les évaluations des programmes de développement.

Dans le cadre de cette évaluation, l'approche méthodologique comprend cinq sources principales d'information : l'analyse documentaire, une étude en ligne, des entretiens avec les parties prenantes ainsi que des workshops avec le secrétariat de l'e-MFP et avec le MFR.

Observations

L'e-MFP bénéficie en général d'une équipe d'experts très motivés et hautement qualifiés, ainsi que d'une organisation et d'un leadership de qualité. L'équipe parvient à impliquer activement les membres de l'e-MFP en prouvant l'utilité du réseau et la demande constante pour ses services. L'équipe connaît bien ses membres, est capable de construire des liens informels et est prête à relever de nouveaux défis.

La coopération avec le ministère semble bien établie, soutenant un bon fonctionnement et laissant suffisamment d'indépendance pour gérer les activités de l'e-MFP. Les orientations données par le ministère sont jugées très utiles et s'appuient sur une relation de travail réactive.

Les observations principales de notre évaluation sont les suivantes :

1. La Semaine Européenne de la Microfinance (European Microfinance Week, EMW) est un format très bien établi, qui repose véritablement sur l'intérêt, la conception active et la présentation de ses membres. Ce n'est que grâce à cet engagement actif qu'une conférence de ce format et de cette qualité peut être organisée par une petite organisation comme l'e-MFP, démontrant ainsi son efficacité et son efficience. L'événement est important pour la communauté non seulement pour la construction de réseau, mais aussi en tant que moteur de contenu et de connaissances.

2. Les opérations autour du Prix Européen de la Microfinance (European Microfinance Award, EMA) impliquent des relations publiques bien établies, y compris la diffusion de publications et de brochures, et améliorent le travail de l'e-MFP sur ce Prix grâce à du partage des connaissances et à la sensibilisation. Les procédures de sélection des sujets pour l'EMA semblent longues et assez compliquées. Le processus suivant est partagé entre l'e-MFP et l'InFiNe, où l'e-MFP gère le processus de sélection des gagnants, y compris la génération et le partage des connaissances, et l'InFiNe est responsable de l'organisation de la cérémonie.
3. Les groupes d'action¹ s'avèrent être un bon instrument pour impliquer les membres en les incitant à travailler ensemble au sein de groupes d'intérêts spéciaux avec l'appui de chercheurs si nécessaire. Les membres sont généralement intéressés par les sujets et par l'organisation de nouvelles discussions. Cependant, avec une approche plus flexible concernant l'utilisation du budget disponible pour les groupes d'action, ces groupes pourraient produire des résultats plus concrets en matière de création de connaissances.
4. La Conférence européenne de recherche sur la microfinance semble bien établie depuis son lancement en 2009. L'e-MFP cherche actuellement à attirer des universitaires de premier plan et surtout la prochaine génération scientifique en organisant un prix pour les meilleurs travaux de doctorat et en établissant un processus plus structuré pour sélectionner les futurs hôtes. Le domaine de la recherche est encore renforcé par les activités des groupes de travail.
5. Les dépenses réelles sont considérablement inférieures au budget alloué à l'e-MFP, ce qui indique une politique budgétaire prudente. Une difficulté majeure dans la planification budgétaire est que le plus grand facteur de coût, la "Semaine Européenne de la Microfinance", a lieu à la fin de l'exercice financier et que les ajustements d'équilibrage ne peuvent plus être effectués. Le budget alloué pourrait être utilisé à bon escient pour de nouvelles activités, pour améliorer la présence sur Internet, pour d'autres tâches ponctuelles ou pour des changements structurels.
6. En ce qui concerne l'impact direct de l'e-MFP, le secrétariat a mis en place des indicateurs clés de performance, couvrant notamment la taille de son réseau, la couverture nationale et l'utilisation du site web. Ces indicateurs pourraient cependant être plus directement liés à la stratégie générale de la coopération au développement luxembourgeoise et modifiés par des indicateurs liés aux Objectifs de Développement Durable (SDG). La mise en place initiale de l'e-MFP et du Plan Stratégique de 2017 n'incluait pas d'échéancier et toutes les adaptations nécessaires des activités ont dû être mises en œuvre immédiatement en 2017.

Conclusions

Sur la base des critères énoncés, les principales conclusions suivantes sont tirées concernant les premières années de mise en œuvre du Plan Stratégique de l'e-MFP :

Pertinence

Le réseau de l'e-MFP, sa vision et sa mission sont pertinents et partagés par les parties prenantes et les membres du réseau. Le réseau a évolué au fil du temps en incluant un éventail plus diversifié d'acteurs, ce qui a accru sa pertinence globale pour le secteur de la microfinance. Il est essentiel pour l'e-MFP de continuer à suivre le développement du secteur et de continuer à attirer de nouveaux acteurs dans le domaine de la microfinance.

Efficacité

La majorité des activités de l'e-MFP servent les objectifs énoncés dans le Plan Stratégique, ce qui se reflète dans les commentaires positifs reçus sur l'EMW et l'EMA qui favorisent le réseautage, la communication et la création de connaissances au sein de la communauté grâce à l'approche de l'e-MFP dirigée par les membres. Pour être plus efficaces, certaines activités telles que les groupes d'action

¹ Les groupes d'action sont un instrument de l'e-MFP. Les membres demandent la création d'un groupe d'action pour un sujet donné. Le mandat est accordé pour une période de deux ans dans le cadre d'un processus rigide en deux étapes, d'abord avec le comité AG au sein du conseil de direction et ensuite par le conseil lui-même.

devraient être réévaluées quant à leur organisation et au niveau d'implication du secrétariat afin d'optimiser la création de valeur pour les membres.

Efficiences

Dans l'ensemble, l'e-MFP fonctionne de manière efficiente et fournit d'excellents résultats compte tenu du budget et des ressources disponibles au sein du secrétariat. De plus, la collaboration avec l'InFiNe concernant l'organisation de l'EMA se fait de manière efficace. L'e-MFP prépare et exécute également l'EMW efficacement. D'une part, elle est organisée efficacement en impliquant activement ses membres, ce qui facilite le partage des connaissances. D'autre part, l'e-MFP réutilise les connaissances générées et partagées pendant l'événement en les diffusant davantage.

Impact et durabilité

Il y a des indicateurs clés de performance établis par le secrétariat lui-même, mais aucun indicateur institutionnel ne permet de mesurer l'impact escompté. Néanmoins, les membres et les parties prenantes constatent un impact décalé dans les pays en développement, à mesure que les institutions financières collectent davantage de fonds, élargissent leur champ d'action, que la formation améliore la qualité du travail effectué dans le secteur et que les meilleures pratiques sont partagées dans la communauté.

Recommandations

Sur la base des rapports et de la documentation disponibles, des entretiens avec les parties prenantes et les partenaires, d'une enquête en ligne menée auprès des membres, de workshops, des interactions avec le Comité de pilotage, de l'analyse comparative et de l'expérience personnelle des membres de l'équipe d'évaluation dans le domaine des réseaux, des politiques de développement et de la microfinance, on peut affirmer que le travail du secrétariat de l'e-MFP répond à des standards élevés d'efficacité et d'utilité pour son groupe cible. La plateforme est pertinente pour les membres, a une très bonne réputation au sein de la communauté et suscite un grand intérêt. Sur base de ces hauts standards de qualité de l'e-MFP, nous proposons les recommandations suivantes.

Organisation

1. Au niveau de la gouvernance, l'e-MFP pourrait établir une rotation des membres du conseil d'administration pour augmenter le pourcentage de membres de l'e-MFP représentés afin de contribuer à l'organe de gouvernance et d'accroître leur visibilité.
2. Pour soutenir la petite équipe de l'e-MFP et accroître l'efficacité, un processus de recrutement régulier de stagiaires pourrait être mis en place. Les stagiaires peuvent apporter de nouvelles idées et réflexions et permettre aux cadres de l'e-MFP de déléguer des tâches opérationnelles. Cela pourrait être l'un des changements structurels de la réaffectation budgétaire.
3. En tant que réseau international, la présence numérique de l'e-MFP est vitale et devrait être améliorée. Les blogs sur des sujets pertinents devraient être multipliés, des podcasts et des vidéos ainsi que des webinaires pourraient être mis en place. Le lien avec le réseau devrait être renforcé, par exemple en créant un « coin des membres ». Pour y parvenir, il faudrait des ressources humaines additionnelles, par exemple des stagiaires, et plus de ressources financières. La portée du site web pourrait également être mesurée.
4. L'utilisation des budgets disponibles a été très prudente jusqu'à présent, ce qui a entraîné une sous-utilisation constante du budget. L'approche en matière de budgétisation devrait être réévaluée entre l'e-MFP et le MAEE afin de permettre l'allocation complète des moyens aux activités. Par exemple, une ligne budgétaire pluriannuelle avec le ministère pourrait permettre un transfert de budget annuel.
5. D'une manière générale, une augmentation modérée du budget pourrait être souhaitable pour couvrir de nouvelles activités telles que davantage d'orientations sur la recherche et la création de connaissances au sein et en dehors des groupes d'action et la présence numérique car le secrétariat

ne sera pas en mesure d'étendre la portée des activités avec les ressources actuelles. En outre, l'inclusion des MFI des pays en développement nécessitera des fonds pour soutenir la participation.

Processus internes

1. Le développement d'indicateurs complets devrait faire l'objet de discussions entre l'e-MFP et le ministère, par exemple pour le prochain Plan Stratégique. Les indicateurs permettraient un suivi axé sur les résultats et la mesure de l'impact et aideraient également l'e-MFP à souligner ses réalisations.
2. Le Plan Stratégique a élargi le champ d'application de l'e-MFP à « l'inclusion financière ». L'utilisation des termes « microfinance » et « inclusion financière » devrait être réévaluée. Une formulation claire refléterait la mission de l'e-MFP auprès de la communauté et des parties intéressées et améliorerait ainsi la communication. Dans ce contexte également, le nom du Prix devrait être reconsidéré : le renommer en « Prix européen de la finance inclusive » pourrait éventuellement mettre l'accent sur l'inclusion financière et attirer une communauté plus large.
3. Le processus de sélection des lauréats devrait être restructuré et accéléré pendant la phase de présélection afin de réduire la charge de travail du secrétariat de manière efficace. Les redondances des postes de conseil externe peuvent également être réduites.
4. En ce qui concerne les partenariats impliquant un engagement financier de l'e-MFP, une visibilité réelle des contributions de l'e-MFP et des avantages du partenariat pour les membres devrait être obligatoire. A titre d'exemple, la nouvelle coopération avec MIMOSA (Microfinance Index of Market Outreach and Saturation) est un projet désormais parrainé et régi par l'e-MFP, visant à fournir des informations sur le climat de la microfinance dans différents pays. Dans le cas de la MIMOSA, toutes les publications devraient porter bien en évidence le logo de l'e-MFP à côté du logo de la MIMOSA pour souligner la coopération et le parrainage, afin de justifier l'engagement.

Partenariats et rayonnement

1. L'e-MFP devrait conclure des partenariats avec des organisations et des MFI dans les pays en développement et les impliquer dans ses activités et vice versa. Des accords de réciprocité pour la participation à des conférences, telles que la Semaine africaine de la microfinance, permettraient d'accroître le rayonnement, la visibilité et la rentabilité de l'e-MFP. Les partenaires devraient donc être associés à la diffusion des publications et invités à les diffuser dans leurs réseaux respectifs afin d'accroître leur impact terrain. Par exemple, des propositions qualifiées supplémentaires pour le prix devraient être générées par l'intermédiaire de ces partenariats. En outre, cela renforcerait la pertinence de la plateforme pour la communauté, notamment en augmentant la diversité des participants.
2. Afin de mieux communiquer avec ces nouveaux partenaires (organisations et MFI) dans les pays en développement et de les tenir au courant des activités et recherches de l'e-MFP, un bulletin d'information spéciale (« newsletter ») pourrait être envisagée pour ce groupe cible.
3. L'e-MFP devrait impliquer activement les acteurs technologiques afin d'assurer la pertinence future du réseau et de tenir l'e-MFP et ses membres au courant des discussions actuelles et des derniers développements technologiques. La finance numérique et les développements intelligents, tels que l'argent mobile, constituent un grand défi. L'e-MFP, ses membres et peut-être aussi les MFI des pays partenaires doivent s'adapter à l'écosystème changeant. En outre, travailler avec le secteur pourrait sensibiliser les acteurs des technologies de l'information et de la communication à la responsabilité sociale et à d'autres objectifs de développement.
4. Les multinationales et l'industrie, en général, devraient également être considérées comme groupe cible, car elles manifestent un intérêt croissant pour la microfinance dans le cadre de leurs stratégies de développement. Il devrait être dans l'intérêt de l'e-MFP de les inclure dans le réseau pour éviter que des initiatives autonomes fortes ne perturbent la communauté.

Activités

1. Afin d'élargir le nombre d'acteurs actifs de la Semaine Européenne de la Microfinance, le secrétariat devrait rechercher quels membres n'ont pas pris une part active en organisant une session destinée aux membres inactifs ou aux membres qui ne participent pas régulièrement à la conférence. Le secrétariat devrait engager un dialogue avec les membres inactifs pour comprendre les raisons et, éventuellement, aider les membres réticents à revigorer la conférence et à maintenir sa haute qualité et sa réputation.
2. Il conviendrait d'envisager un équilibre régional au sein de l'Europe pour les événements hors site afin d'inclure efficacement tous les membres. Pour soutenir le secrétariat au sein de l'organisation, des partenaires devraient être recrutés pour accueillir les réunions. En ce qui concerne la couverture de l'Europe de l'Est, une coopération avec MFC devrait être négociée.
3. En ce qui concerne l'efficacité et l'efficience des groupes d'action et la création de connaissances, le secrétariat devrait gérer avec plus de flexibilité et activer de manière plus intensive les thèmes pour les groupes d'action ou d'autres recherches supplémentaires afin de s'assurer que la plateforme e-MFP, en tant que plateforme principale, mène également des discussions majeures en tant que groupe de réflexion de la communauté. Les résultats pourraient également être utilisés pour unir des plateformes comme l'e-MFP au niveau mondial afin de parler d'une seule voix sur la microfinance à certaines occasions. De même, le secrétariat devrait donner davantage d'orientations aux discussions et à la recherche afin de définir des résultats concrets avec les membres participants et les chercheurs. Le processus de création de groupes d'action, qui est actuellement difficile à suivre, pourrait être simplifié et moins formel pour permettre la réalisation d'activités ad hoc. Il est possible qu'un budget plus important soit alloué par thème à la création de connaissances issues de la recherche et que le budget des groupes d'action soit ouvert à différents instruments de création de connaissances.
4. Les thèmes et les résultats des discussions de la « Conférence européenne de la recherche » devraient être mis à disposition de la communauté d'une manière plus large afin de partager les idées nouvelles et les développements du secteur de la recherche.
5. D'une manière générale, les activités de création de connaissances devraient être développées et soutenues par la répartition des budgets (des fonds supplémentaires pour les partenaires de recherche pourraient être disponibles via cost.eu). La création interne de connaissances doit faire un usage plus ciblé des groupes d'action et des connaissances des membres.



20, Boulevard de Kockelscheuer
L-1821 Luxembourg
Tel.: +352 451 451
www.deloitte.lu

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see <http://www.deloitte.com/about> to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited