



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 Inclusive Finance Network Luxembourg asbl (InFiNe.lu)

Final Report

November 2019

The observations, appreciations and recommendations expressed in this document represent the opinions of the consultant and do not necessarily reflect those of the Ministry of Foreign and European Affairs.

MFR

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

Acronym	Description
ADA	<i>Appui au Développement Autonome</i>
EMA	European Microfinance Award
InFiNe.lu	Inclusive Finance Network Luxembourg
LMDF	Luxembourg Microfinance and Development Fund
LRTM	Luxembourg Microfinance Round Table
MAEE	Ministry of Foreign and European Affairs (<i>Ministère des Affaires étrangères et européennes</i>)
NGO	Non-Governmental Organization
OECD/DAC	Organization for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee
SDG	Sustainable Development Goals
SPTF	Social Performance Task Force
ToR	Terms of Reference

RESUME EXECUTIF

Aperçu du réseau

InFiNe.lu a été créé en tant qu'association à but non lucratif (asbl) en 2014 sur l'ancienne Table Ronde de la Microfinance au Luxembourg (TRML), une initiative informelle lancée en 2004. La Table Ronde a été créé pour faciliter le dialogue sur la microfinance entre différentes institutions publiques et organisations de la société civile.

Depuis le début des années 1990, la Coopération luxembourgeoise soutient activement le développement de la microfinance et de la finance solidaire en contribuant à sa conceptualisation, ainsi qu'à la recherche et au développement de nouveaux outils et échanges avec des partenaires bilatéraux et multilatéraux, publics et privés, ou membres de la société civile, tout en soutenant financièrement plusieurs acteurs dans ce domaine. Compte tenu de l'importance que le Luxembourg attache à la microfinance et aux marchés financiers inclusifs en tant qu'instrument de lutte contre la pauvreté dans le cadre plus large de sa politique de développement, le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg a mandaté InFiNe.lu pour contribuer à promouvoir et renforcer un centre d'excellence en matière de finance inclusive et de création et gestion des connaissances et savoir-faire en encourageant et coordonnant les échanges entre membres du réseau. En outre, InFiNe.lu a été délégué par le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) pour co-organiser, avec la Plateforme Européenne de la Microfinance (e-MFP), le Prix Européen de la Microfinance qui est décerné à intervalles réguliers au Luxembourg.

En effet, l'objectif d'InFiNe.lu est d'établir des échanges sur les initiatives, les bonnes pratiques et les projets en matière de finance inclusive par la création de synergies entre les membres, et de cibler ainsi le renforcement des capacités et des connaissances de ces membres. De plus, InFiNe.lu vise à renforcer le sentiment d'appartenance au réseau, ainsi que les liens entre l'association et ses membres, et vise à augmenter le nombre de membres spécialistes de la finance inclusive basés au Luxembourg.

Objectif et approche de l'évaluation

L'évaluation vise à évaluer le travail de l'Inclusive Finance Network (InFiNe.lu) asbl de 2014 à 2019, et à fournir des recommandations pour les objectifs et activités futurs, ainsi que pour une gouvernance adéquate pour mettre en œuvre les résultats attendus du réseau. L'objectif principal de l'évaluation est de permettre à InFiNe.lu de préparer sa vision et sa stratégie de manière informée, et en adoptant une approche axée sur les résultats pour maximiser la valeur ajoutée que le réseau peut apporter à ses membres. Le réseau a été évalué selon une approche multidimensionnelle basée sur une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives et selon les cinq critères d'évaluation du CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'équipe d'évaluation a mis au point des outils spécifiques de collecte et d'analyse des données et les résultats sont basés sur l'analyse des documents pertinents ainsi que sur l'élaboration des commentaires recueillis lors d'entretiens individuels (sur place et hors site) avec les parties prenantes concernées (membres et non membres) et d'ateliers organisés avec le Secrétariat de InFiNe.lu. 26 membres (sur un total de 33) et 3 membres potentiels ont été interviewés. Deux ateliers ont également été organisés avec le consultant chargé de l'évaluation de l'e-MFP, afin de discuter des synergies et d'assurer l'alignement entre les deux évaluations, notamment en ce qui concerne l'organisation conjointe du Prix européen de la microfinance.

Pertinence

Les activités du réseau s'articulent autour de 4 axes, qui traduisent bien les priorités définies par la Convention entre le MAEE et InFiNe.lu et couvrent de manière exhaustive les domaines d'intervention du réseau pour atteindre ses objectifs. Les plans annuels et les rapports annuels sont bien conçus et assez

détaillés, ce qui laisse toutefois une certaine marge d'amélioration dans la définition d'objectifs précis et mesurables, pour un meilleur suivi de la réalisation des objectifs.

Après les 5 premières années d'activités du réseau, la mission et les objectifs restent globalement valables par rapport aux besoins et priorités des membres actuels, notamment en ce qui concerne le renforcement des synergies entre les acteurs impliqués dans la finance inclusive au Luxembourg en favorisant la mise en réseau des membres et le partage des informations et connaissances. D'autre part, il serait recommandé de mener une réflexion stratégique impliquant tous les membres du réseau sur le rôle d'InFiNe.lu et sa vision future, visant à analyser les visions des différents acteurs et, le cas échéant, à réviser et adapter la stratégie, afin de s'assurer qu'elle est toujours pertinente compte tenu des évolutions du réseau lui-même ainsi que de l'environnement extérieur en mutation.

Les activités mises en œuvre par InFiNe.lu sont globalement compatibles avec l'objectif général du réseau et les membres expriment un bon niveau de satisfaction pour les activités réalisées, ce qui est également démontré par la volonté de tous les membres interrogés (sauf un) de renouveler leur adhésion dans les prochaines années. Néanmoins, le réseau devrait mettre en place un mécanisme efficace pour recueillir régulièrement les feedback et les suggestions des membres et de suivre leur niveau d'implication dans les activités proposées, y compris une analyse de leur niveau de satisfaction, afin d'assurer un alignement adéquat entre les objectifs du réseau et les besoins de ses membres.

Le contenu des activités proposées et la variété des thèmes abordés au fil des ans reflètent les efforts déployés par le réseau pour suivre les évolutions du secteur et fournir aux membres des connaissances et des informations actualisées. Le Secrétariat, soutenu par le Conseil d'Administration, s'est montré assez proactif en se tenant au courant par rapport aux derniers développements du secteur de la finance inclusive dans le monde.

InFiNe.lu s'appuie sur une simple structure organisationnelle, qui s'adapte bien au nombre d'activités réalisées et aux tâches à réaliser pour le fonctionnement du réseau. Le plan annuel mentionne un ensemble d'indicateurs mesurables, qui ne sont toutefois que partiellement inclus dans le rapport annuel, ce qui peut limiter la capacité du réseau à suivre correctement la réalisation des résultats attendus. De plus, le réseau n'a pas encore élaboré sa propre théorie du changement, incluant la définition des résultats attendus et de l'impact souhaité.

Efficacité

Les multiples opportunités de *networking* offertes par InFiNe.lu ainsi que les présentations créent certainement un terrain fertile pour le développement de collaborations et d'initiatives conjointes entre les membres. Cependant, certains membres soulignent que le réseau pourrait renforcer cette tâche, en renforçant le partage de l'information sur les activités actuelles des membres et en étant plus proactif dans le développement de synergies entre les membres qui pourraient aboutir à des collaborations concrètes.

La réalisation de l'objectif de renforcement du Luxembourg en tant que centre d'excellence en matière de finance inclusive est difficile à évaluer, car elle n'est pas directement liée à des résultats mesurables. Cependant, étant donné le nombre croissant de membres (de 21 à 33) apportant des domaines d'expertise diversifiés ainsi que des points de vue différents et des expériences concrètes différentes dans le domaine de la finance inclusive, nous pouvons supposer qu'il a contribué positivement au renforcement d'un centre d'excellence dans ce domaine.

Les activités informelles sont globalement bien appréciées et contribuent à renforcer les relations entre les membres et le sentiment d'appartenance.

Le secrétariat s'est montré très proactif dans le développement de relations avec de nouveaux membres potentiels, comme le montre le nombre de réunions organisées chaque année, dont l'efficacité est démontrée par le nombre croissant de membres au fil des ans, qui semble également témoigner de l'intérêt des acteurs luxembourgeois de la finance inclusive dans le réseau.

De nombreuses initiatives sont prises par InFiNe.lu pour renforcer les connaissances et le savoir-faire de ses membres en matière de finance inclusive. Les sujets abordés sont très diversifiés et adaptés pour satisfaire les besoins d'un large éventail de parties prenantes, avec un intérêt pour différents secteurs et différents degrés d'implication dans le secteur de la finance inclusive. La variété des thèmes proposés contribue à ouvrir des opportunités de développement dans d'autres domaines d'expertise dans le domaine de la finance inclusive.

Le programme de bourses d'études est apprécié par les membres qui reçoivent les subventions, car les cours proposés sont considérés comme très utiles tant en termes de sujets couverts que de qualité de la faculté, et il répond bien à l'objectif de fournir de nouvelles connaissances et outils aux membres. De plus, la diversité des membres d'InFiNe.lu contribue positivement à enrichir l'éventail des connaissances et des compétences apportées par le réseau dans le secteur de la finance inclusive, en combinant les expériences et les approches du secteur public, privé et de la société civile, ainsi que les pratiques du terrain. Cependant, le réseau pourrait tirer davantage parti de cette diversité en créant des groupes de travail sur des sujets spécifiques reflétant les différentes expériences des différents groupes de membres.

Le réseau a participé très activement aux principaux événements nationaux et internationaux de l'industrie, dans le but de représenter et en même temps de promouvoir le réseau et ses membres. Si, après 5 ans d'existence, InFiNe.lu a gagné en popularité au Luxembourg et s'est forgé une bonne réputation au niveau national, au niveau international, il doit encore renforcer la visibilité de ses membres et de l'écosystème de la finance inclusive au Luxembourg, et l'expérience de la finance inclusive au Luxembourg est souvent associée aux autres acteurs ayant plus de popularité internationale tels qu'ADA, LuxFlag et e-MFP.

Le bulletin mensuel, le site Web et les réseaux sociaux constituent des moyens efficaces d'atteindre l'objectif de diffusion des connaissances et des bonnes pratiques et le Secrétariat s'est employé très activement à utiliser ces outils pour partager connaissances, informations, nouvelles et événements, publications et articles pertinents.

Efficiences

La structure de l'équipe est globalement efficace et adaptée à la charge de travail et à l'ampleur actuelles des activités, et l'ajout d'un nouveau membre du personnel en 2017 a permis une meilleure répartition des tâches. De plus, avec une ressource humaine entièrement dédiée (pour la plupart du temps) à l'organisation de l'EMA, il a été possible d'internaliser certaines tâches tant dans l'organisation du prix que pour les autres activités, réduisant ainsi certaines dépenses connexes. Le niveau global d'efficacité de la mise en œuvre du plan est bon, compte tenu de la variété et du nombre d'activités réalisées, de l'efficacité dans la réalisation des objectifs prévus ainsi que de la structure du réseau en termes de ressources humaines et de la répartition des tâches.

La collaboration entre InFiNe.lu et l'e-MFP sur l'organisation de l'EMA a été très efficace ; les tâches sont bien réparties, la Plateforme étant en charge du contenu et InFiNe.lu s'occupant de la logistique de l'événement et de la préparation de la cérémonie ainsi que des actions de suivi. La communication et la coordination entre les organisations se sont bien déroulées.

Impact

L'évaluation de l'impact d'InFiNe.lu fait partie de la présente évaluation, comme demandé spécifiquement par le cahier des charges, alors qu'elle n'est pas incluse dans le suivi régulier des activités du réseau et dans les rapports qu'il produit.

Cela dit, InFiNe.lu n'a pas défini de théorie du changement incluant la détermination des résultats et de l'impact attendus et, par conséquent, le réseau ne collecte pas d'indicateurs mesurables et de données pertinentes pour suivre sa capacité à produire l'impact prévu, ce qui limite l'analyse de cette section.

Le principal impact d'InFiNe.lu, tel qu'identifié par la majorité des membres, réside dans sa capacité à faciliter les contacts entre les principaux acteurs de la finance inclusive au Luxembourg et les échanges d'idées et de connaissances. Quant à la création de synergies, certains membres mentionnent quelques exemples de projets où ils ont établi un partenariat, mais ils déclarent que ces collaborations n'ont pas été directement catalysées par leur participation au réseau et qu'elles auraient très probablement eu lieu même sans InFiNe.lu.

Indirectement, on peut supposer que les nouvelles connaissances acquises par les membres et les meilleures pratiques que InFiNe.lu contribue à diffuser, ont été utilisées par les membres ayant une mission spécifique orientée vers la réduction de la pauvreté pour renforcer leurs activités visant à atteindre leurs objectifs spécifiques pour améliorer la vie des clients dans les pays en développement par l'inclusion financière, bien que cette hypothèse ne puisse être démontrée par des indicateurs mesurables.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'effet sur le positionnement du Luxembourg en tant que centre d'excellence de l'inclusion financière en raison de l'absence d'indicateurs mesurables et du jeune âge du réseau, l'augmentation du nombre de membres InFiNe.lu au fil des ans, l'organisation conjointe de l'EMA ainsi que le nombre de personnes participant à des programmes de bourses en dehors du Luxembourg contribuent dans une certaine mesure au positionnement du Luxembourg comme un Centre d'excellence.

Durabilité/Viabilité

InFiNe.lu, de par sa nature, dépend fortement des subventions du MAEE, qui représentent 97% de ses revenus totaux. Bien qu'il y ait eu une révision du système de cotisation, le fonctionnement du réseau sera toujours étroitement lié à la contribution du MAEE, car il ne serait pas possible d'augmenter davantage la contribution financière des membres, car les membres de petite taille pourraient ne pas être disposés à confirmer davantage leur adhésion.

D'autre part, InFiNe.lu pourrait explorer de nouvelles possibilités de financement en proposant des services supplémentaires tels que la participation à des recherches et études sur la finance inclusive en s'appuyant sur ce que les membres ont fait, en collaboration avec des centres de recherche ou des universités.

InFiNe.lu n'a pas encore défini de stratégie de sortie.

Recommandations

Pertinence	<ol style="list-style-type: none">1. InFiNe.lu devrait développer un mécanisme efficace pour recueillir les feedback et suggestions des membres de manière régulière (c'est-à-dire annuelle ou au moins semestrielle) y compris leur niveau de satisfaction, afin d'assurer un alignement adéquat entre les objectifs du réseau et les besoins de ses membres. Cela pourrait se faire par le biais d'un simple questionnaire en ligne à soumettre aux membres, idéalement avant l'élaboration du plan annuel. Étant donné que la petite taille du réseau facilite la collecte informelle de rétroaction, il serait important de tenir un registre régulier des suggestions reçues par les voies informelles et de consolider l'information pour appuyer la prise de décision.2. Après 5 ans d'expérience, il serait recommandé de mener une réflexion stratégique, éclairée par la théorie du changement (voir recommandation n°13) impliquant tous les membres du réseau sur le rôle d'InFiNe.lu et sa vision future, visant à analyser les visions des différents acteurs et, si nécessaire, à réviser et adapter la stratégie. En outre, le réseau devrait définir spécifiquement son positionnement au sein des secteurs plus larges de la finance durable et de la finance d'impact, en déterminant son champ
-------------------	---

	<p>d'action (c'est-à-dire limité au secteur de la finance inclusive ou englobant certains aspects de la finance durable au sens large).</p> <ol style="list-style-type: none">3. Afin de mieux suivre la réalisation des objectifs, la liste des indicateurs quantitatifs par typologie d'activité (définition des clusters) à inclure dans les plans annuels et dans les rapports annuels devrait être intégrée par des indicateurs spécifiques sur : le niveau de satisfaction des membres, le nombre de participants aux événements, le nombre de demandes reçues pour les bourses.4. InFiNe.lu devrait suivre le niveau d'implication/participation des membres aux activités proposées, enquêter sur les raisons spécifiques en cas de faible participation et prendre des mesures en conséquence. Le réseau pourrait s'inspirer du système de surveillance e-MFP et l'adapter aux spécificités d'InFiNe.
Efficacité	<ol style="list-style-type: none">5. En ce qui concerne la création de synergies, le réseau devrait envisager la possibilité/faisabilité d'un rôle plus proactif, allant au-delà de la facilitation des opportunités de mise en réseau, avec l'élaboration régulière (par exemple une fois par an) d'une cartographie des principaux projets/initiatives menés par les membres lorsqu'un potentiel de collaboration avec les autres membres est envisagé.6. Compte tenu de l'expérience positive de l'élaboration de la première publication sur l'avenir de la microfinance, il est suggéré de mener régulièrement des exercices similaires (par exemple tous les deux ans) sur la base de la faisabilité et de la disponibilité spécifique des membres, afin de mieux exploiter les compétences sur la finance inclusive au sein du réseau, de démontrer au public l'expertise remarquable des parties prenantes au Luxembourg et de stimuler une réflexion approfondie sur un sujet spécifique.7. De même, InFiNe.lu pourrait envisager la possibilité de créer des groupes de travail, sur la base de l'expertise des membres, pour effectuer des recherches et des études sur des sujets spécifiques sélectionnés, également en collaboration avec des instituts de recherche, si nécessaire, et des universités.8. Afin de renforcer la communication internationale et de promouvoir la reconnaissance du Luxembourg en tant que Centre d'excellence pour l'inclusion financière, InFiNe.lu devrait promouvoir, lors de la participation aux conférences internationales, le travail effectué par les membres (par exemple, publications et recherche, à travers des groupes de travail) sur des contenus spécifiques. En même temps, le réseau ainsi que les membres individuels devraient améliorer/adapter leur communication externe (en particulier lors des événements internationaux), en démontrant l'existence d'un écosystème financier inclusif au Luxembourg et les interconnexions entre les membres, comme les résultats de partenariats et synergies concrets (par exemple des projets où les membres travaillent ensemble) et les initiatives promues par InFiNe et réalisées par la collaboration entre membres (par exemple la publication 2018).9. Envisager la possibilité d'utiliser les webinaires comme moyen d'atteindre le grand public.

	<p>10. InFiNe.lu devrait envisager d'étendre l'utilisation de ces canaux à d'autres réseaux sociaux tels que Twitter et Instagram, afin de pouvoir toucher un public plus large et plus diversifié.</p>
Efficienc	<p>11. En ce qui concerne les bourses offertes, en raison de la forte volatilité du nombre de candidats au fil des ans, le réseau devrait enquêter sur les raisons de la faible demande concernant des cours spécifiques et, le cas échéant, réviser l'offre de formation, en fonction des commentaires des membres. Le réseau pourrait envisager la possibilité de cofinancer des formations sur l'inclusion financière proposées par les membres.</p> <p>12. Le processus de sélection du thème du Prix pourrait être plus court si le Conseil d'administration d'e-MFP et le Conseil d'administration d'InFiNe.lu au lieu de se réunir séparément se réunissaient en une seule réunion pour déterminer le sujet.</p>
Impact	<p>13. Afin d'être en mesure de suivre correctement son impact, le réseau devrait commencer par concevoir une simple théorie du changement, incluant les résultats attendus et l'impact souhaité, complétée par l'élaboration d'indicateurs mesurables pertinents, y compris les délais de réalisation (court terme et long terme). Ces indicateurs devraient être inclus dans les rapports réguliers.</p>
Durabilité/viabilité	<p>14. InFiNe.lu pourrait explorer de nouvelles possibilités de financement en proposant des services supplémentaires tels que la participation à des recherches et études sur la finance inclusive en s'appuyant sur ce qui est fait par les membres, en collaboration avec des centres de recherche ou des universités.</p>