

RESUME ANALYTIQUE

Portée de l'évaluation. L'objectif global de la mission est d'évaluer les activités et les résultats de l'Initiative de l'Union européenne pour l'inclusion financière¹ (EIFI) réalisés au cours de la mise en œuvre et de les comparer aux objectifs initiaux et aux résultats attendus, ainsi que de formuler des recommandations pour la continuation de l'EIFI sur la base des enseignements tirés.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation indépendante à mi-parcours sont de fournir les services pertinents à l'Union européenne et aux parties prenantes intéressées, y compris :

- a) Une évaluation indépendante globale de la performance passée des actions ciblées, avec une attention particulière donnée à : i) sa configuration et sa mise en œuvre par les institutions financières européennes (IFE) et ii) ses résultats intermédiaires mesurés par rapport à ses objectifs ;
- b) Les principaux enseignements et recommandations visant à améliorer les stratégies et activités actuelles et futures de l'Union européenne dans le domaine de l'accès au financement des MPME.

Méthodologie. La méthodologie a suivi les critères habituels CAD/OCDE, avec des critères supplémentaires de complémentarité avec d'autres programmes financés par l'UE et les États membres de l'UE dans la région du voisinage méridional (en particulier les programmes existants de soutien à la réglementation des entreprises et des finances des MPME financés par la BEI, la BERD, la KfW, l'AFD, etc.) et la valeur ajoutée pour l'UE. Les principaux critères d'évaluation sont alors ceux du CAD+2, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact, la viabilité, la C/C/C, la valeur ajoutée pour l'UE et une analyse supplémentaire des questions transversales.

La collecte de données et d'informations a été développée à l'aide des outils suivants : **étude documentaire, collecte de données secondaires** ; l'hypothèse selon laquelle il existe une grande quantité de données au niveau de chaque opérateur n'a pas été confirmée, car la plupart des données ne sont pas disponibles en raison des procédures internes des EFI et des institutions financières privées ; **collecte de données primaires** par le biais d'entretiens directs avec les principales parties prenantes du projet ; **traitement/organisation des données/des informations** : les données/informations collectées ont été utilisées pour répondre aux QE ; **recommandations** : fondées sur les conclusions et les enseignements tirés.

Activités de la mission. La mission a été effectuée à temps partiel par deux consultants (et un troisième pour les phases initiales) entre janvier et septembre 2018. Elle

comprenait quatre phases principales : i) la phase de démarrage, qui a abouti au rapport initial, ii) l'étude documentaire, qui a abouti au rapport sur les documents, iii) les missions sur le terrain dans quatre pays de la région MENA : Jordanie, Égypte, Maroc et Tunisie, et iv) la phase de synthèse, qui a abouti à ce rapport final.

Difficultés et limites de l'exercice. La principale difficulté a été la diffusion de l'évaluation sur les quatre dispositifs régionaux spécifiques qui ont été mis en œuvre dans différents pays par le biais de quatre institutions financières européennes, chacune avec ses propres procédures et son propre cadre de présentation des rapports.

La deuxième difficulté concernait i) le nombre limité de données disponibles pour les rapports en matière des résultats et de l'impact pour les dispositifs en général et ii) l'absence d'un cadre de présentation des rapports communs et d'indicateurs de performance coordonnés liés de manière plus significative à l'« association » financière intégrée.

La dernière difficulté concernait le cadre/la plateforme de coordination, qui n'avait pas d'objectifs précis, de résultats escomptés définis, de leadership efficace ni de présentation des rapports consolidés au niveau de l'initiative.

La qualité des résultats de la mission a dépendu de l'attitude des IFE concernant la collaboration. La mission se doit de signaler que les hypothèses de base concernant l'appui/la collaboration/la disponibilité des données n'ont pas toujours été satisfaites lors des visites sur le terrain : la coopération des IFE dans les pays n'a pas toujours été optimale. De plus, la plupart des activités de l'initiative n'ont officiellement commencé que récemment. Seul le programme de soutien aux petites entreprises de la BERD et le fonds SANAD de la KfW ont des antécédents plus longs et sont dans les faits les seuls à pouvoir faire état de résultats concrets.

La disponibilité d'informations plus détaillées sur les activités locales des IFE a été limitée. La possibilité de construire une « enquête contrefactuelle » sur la base des données provenant des opérations standard développées au fil des années par les IFE dans les pays ciblés afin de donner plus de crédibilité à la valeur ajoutée de l'initiative n'a pas pu être réalisée.

La rareté des données et informations détaillées n'a pas permis de construire une analyse globale des résultats ; de plus, comme la capacité de consolidation des résultats dépend de la collecte de données/définitions similaires, la consolidation n'a pas été possible, les rapports des IFE contenant rarement le même type de données. Ce problème est aggravé par l'absence de définition universelle des micro, petites et moyennes entreprises dans les pays du pourtour sud et est de la Méditerranée.

Certains des instruments sont appuyés par plusieurs bailleurs à la fois et certains prévoient également la participation d'investisseurs externes indépendants : par conséquent, certains des résultats pourraient dépendre de

¹ L'ancien secrétaire général des Nations unies Kofi Annan (dans un discours prononcé le 29 décembre 2003) et le gouvernement du Royaume-Uni (dans un rapport budgétaire pour 2004) ont été les premiers à utiliser le concept d'inclusion financière.

la participation/de l'engagement d'autres « investisseurs » que la mission actuelle n'a pas été autorisée à rencontrer.

Les objectifs spécifiques et global de l'initiative ont été définis en termes de macro-dimensions et, par conséquent, les résultats finaux sont affectés par de nombreux autres facteurs. Il y a dans la région un très grand nombre de projets traitant d'inclusion financière et d'aide aux PME qui fournissent une grande quantité de ressources financières : dans cet environnement riche d'interventions, il est difficile d'attribuer des résultats directement à l'EIFI; ainsi la visibilité qui en résulte est de facto réduite.

Pertinence. Dans la région du voisinage sud, les PME représentent entre 80% et 90% de toutes les entreprises du secteur formel, et une proportion encore plus élevée si les entreprises informelles sont prises en compte. Les PME sont généralement responsables de plus de 30% de l'emploi total dans le secteur privé et de 4% à 16% de l'emploi total.

Les PME ont un faible accès à la finance ; selon les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises et des banques, le niveau d'utilisation des prêts bancaires est le plus faible au monde parmi les PME du voisinage sud, à l'exception de celles de l'Afrique subsaharienne. Les estimations du « déficit de financement » pour les MPME montrent que la région MENA est la plus éloignée de la frontière optimale potentielle : les besoins sont de trois à quatre fois plus grands que les ressources disponibles.

Dans le même temps, il est assez choquant de constater qu'il y a si peu d'interventions (c'est-à-dire des actions spécifiques visant à soutenir/promouvoir l'inclusion financière) dans la région MENA en matière de projets et d'engagements. Les problèmes liés à l'instabilité politique pourraient être à l'origine de cette contradiction.

Il ne fait aucun doute que l'un des principaux défis de tous les pays de la région MENA est la pénurie d'emploi, en particulier pour les jeunes et les femmes. Le développement des MPME est généralement considéré comme l'outil le mieux approprié pour faire face à ce problème. L'accès au financement est l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les MPME, ce qui est confirmé par de nombreuses enquêtes. À cet égard, l'objectif de l'EIFI qui consiste à soutenir l'accès au financement des MSME est adapté aux priorités et aux politiques de la région et des pays.

Néanmoins, il faut reconnaître que la région MENA est, depuis des années, l'une des priorités des IFE participant à l'EIFI, ce qui semble être une conséquence des « pressions politiques » exercées par les gouvernements européens et l'UE sur les banques : le montant total des ressources investies est estimé à environ cinq milliards d'euros sur ces dernières années. Cette somme très conséquente pourrait constituer une source d'informations importantes et certainement une base pour des enseignements tirés : ce sera donc très important d'avoir une collaboration plus fructueuse des IFE.

Une analyse quantitative résumée de l'offre donne une estimation préliminaire de l'impact final potentiel de

l'EIFI : vu que l'écart total est estimé à environ 200 milliards de dollars, la contribution de l'EIFI de 625 millions d'euros pourrait couvrir environ 0,35% de la demande. Mettant en exergue la nature finalement assez marginale de l'intervention, cette observation suggère deux considérations importantes pour l'optimisation de l'utilisation des ressources fournies par les subventions : a) le choix des cibles/des modalités justes pour accroître l'effet multiplicateur et justifier le recours aux subventions ; et b) définir comme résultat principal de l'EIFI l'expérience consolidée des instruments financiers innovants dans un environnement difficile. Ensuite, même si les résultats quantitatifs – bien définis dans chaque accord de délégation IFE – doivent être maîtrisés afin de vérifier l'efficacité de la gestion des IFE et l'effet multiplicateur des ressources du mécanisme d'investissement en faveur de la politique de voisinage (NIF), nous devons reconnaître que l'élément qui mérite le plus d'attention est la capacité des interventions de l'EIFI de transformer le comportement des institutions et des entreprises financières locales.

Cependant, l'inclusion financière n'est pas un problème qui doit être analysé du côté de l'offre seulement. En fait, une proportion élevée des PME indiquent qu'elles n'ont pas besoin de financement externe (l'investissement est financé par les bénéficiaires non distribués et par d'autres sources). Les problèmes liés à la demande (où les facteurs non financiers sont aussi importants que la disponibilité des ressources) méritent une analyse plus approfondie afin de façonner – en collaboration avec les institutions financières privées sélectionnées – les produits qui correspondent le mieux aux bénéficiaires ciblés, exploitant ainsi pleinement les « capacités » incluses dans les dispositifs séparés qui découlent du paquet « subventions », car il s'agit du meilleur moyen de développer réellement la pleine valeur ajoutée de l'EIFI.

Efficience. La réponse à cette question souffre de contraintes dues : a) aux informations limitées fournies par les IFE (à l'exception du programme de soutien aux petites entreprises de la BERD et du fonds SANAD de la KfW) ; b) au fait que les dispositifs ont commencé à être mis en œuvre à partir du milieu de 2017 seulement, sauf quelques-uns d'entre eux (le fonds SANAD de la KfW et le programme de soutien aux petites entreprises de la BERD), qui s'inscrivent dans la continuité des programmes précédents.

Une efficience globale n'est pas apparente dans la mise en œuvre des dispositifs en raison de l'absence générale de rapports détaillés au niveau des pays pour tous les dispositifs. Certains des dispositifs sont gérés depuis les sièges sociaux des IFE, avec une très faible implication de leurs bureaux locaux et une coordination limitée avec les délégations de l'UE ou les autres IFE.

La mise en œuvre des dispositifs par pays a naturellement été affectée par le contexte local : le niveau des capacités locales des institutions financières privées et leur volonté d'entrer dans des domaines plus risqués, le montant et l'utilisation de liquidité sur le marché local ainsi que la

présence d'instruments spécifiques destinés aux PME, et les atouts et l'expérience consolidée des IFM ont tous influé sur la mise en œuvre des activités réelles.

L'assistance technique a permis d'accompagner les lignes de refinancement pour garantir l'inclusion de processus nouveaux et durables parmi les partenaires financiers locaux. En effet, l'assistance technique –soit réalisée en utilisant la part subvention de l'UE ou d'autres donateurs (le cas de la KfW), soit financée directement par les IFE – a été essentielle pour accroître l'attrait des offres de ressources supplémentaires provenant des IFE.

Le contenu des contrats de prêt² passés avec les institutions financières privées fait l'objet de rapports pour obliger l'institut partenaire à utiliser les produits de l'investissement conformément aux champs d'application et aux objectifs généraux de l'EIMI : une clause standard dans ce type d'accord spécifie clairement les MPME en tant qu'emprunteurs finaux et limite le montant de ces prêts. Les procédures de sélection des partenaires locaux suivent des modalités standards (diligence raisonnable avec des experts du siège).

Le taux d'intérêt pour les clients PME est proche du taux en vigueur sur les marchés, sauf en Égypte, où les conditions spéciales proposées par la Banque centrale sont appliquées. Le taux d'intérêt des prêts pour les banques locales suit les règles du marché international : LIBOR plus un faible pourcentage calculé en fonction du risque perçu.

La « vente » aux clients locaux des nouvelles possibilités découlant des composants de l'initiative est effectuée principalement par le biais des réseaux de banques locales de chaque pays. Le soutien aux petites entreprises est annoncé par le biais de séminaires/ateliers particulier organisés en collaboration avec des organisations professionnelles et des consultants nationaux.

Les clients du programme de soutien aux petites entreprises de la BERD sont généralement très satisfaits de la qualité, des procédures et de la rapidité des paiements. Même si les coûts de gestion du programme sont importants, ils peuvent être considérés comme un investissement pour la création de réseaux, tout en couvrant également les coûts de la surveillance et de la collecte de données systématiques : il s'agit en effet de la source de cette composante, à savoir l'amélioration des rapports. Les coûts de gestion des autres dispositifs/composantes sont inconnus, les installations étant gérées par le département général de chaque IFE.

Il n'est pas toujours aisé d'évaluer l'effet de levier financier obtenu : le fonds SANAD de la KfW est actuellement le cas le plus intéressant car il a – grâce au soutien de l'UE en tant qu'investisseur –réussi à favoriser l'entrée d'autres investisseurs privés et institutionnels.

Les banques/IMF locales semblent satisfaites du support technique reçu. Le soutien de l'AT est principalement fourni directement aux institutions financières locales ou par le biais d'autres modalités plus participatives

(séminaires/ateliers) qui ont donné de bons résultats : mais des évaluations spécifiques sur l'efficacité de ce soutien ne sont pas disponibles. Selon les responsables locaux des IFE, l'offre d'**assistance technique** est l'un des points les plus populaires de l'offre de prêts.

Efficacité. Financement en fonds propres : cette composante des dispositifs a été très largement utilisée (trois fonds d'investissement régionaux financés par la BEI et la BERD, investissements directs par le fonds d'investissement SANAD de la KfW dans une institution de microfinance tunisienne et dans une société de leasing en Égypte). Il est cependant difficile de mesurer l'impact en matière de création d'emplois, les investissements étant assez récents. Il est intéressant de noter que le choix fait par le SANAD pour son investissement en Égypte a ultérieurement été imité par le fonds local dans lequel la BERD et la BEI sont des investisseurs.

Facilités de refinancement : les conditionnalités limitées incluses dans les facilités de refinancement permettent une approche flexible à la sélection des soutiens financiers des MPME, sans toutefois cibler clairement les segments mal desservis de la clientèle. Le peu de données disponibles montrent des résultats conséquents pour le fonds SANAD de la KfW, en particulier pour le fonds d'investissement : la KfW est la seule IFE à avoir fourni des données sur l'objectif des prêts, les secteurs et la localisation des bénéficiaires finaux. L'évolution de la composition du portefeuille des banques ayant reçu des prêts du SANAD montre une nette augmentation du portefeuille des PME en Égypte, mais un échantillon de banques en Jordanie ayant reçu des prêts d'autres IFE (sans le soutien de l'EIFI) fait au contraire état de peu de changements dans le portefeuille.

Le financement en monnaie locale, en particulier pour les institutions de microfinance, mais aussi pour les sociétés de leasing, devrait constituer un élément important des dispositifs. Malheureusement, les IFE sont, à l'exception du SANAD, mal équipées pour fournir un tel soutien à un taux d'intérêt concurrentiel.

La garantie des premières pertes était généralement – à l'exception de deux cas – disponible uniquement pour les IFE dans les cas BEI et BERD, ainsi que pour les co-investisseurs dans les sous-fonds du SANAD, afin de conforter leur prise de risque : cela rend plus difficile le suivi des résultats réels sur les marchés locaux.

Malgré le démarrage tardif, **l'appui au dialogue sur les politiques** donne les premiers résultats en matière d'amélioration de l'environnement commercial. Il s'agit de l'élaboration d'un cadre de mesure de l'inclusion financière pour Bank Al Maghrib, ou de la conception i) d'un cadre juridique et réglementaire pour l'affacturage, ii) d'un cadre réglementaire pour le paiement mobile, et iii) d'une consultation plus générale sur les problèmes d'accès des MPME aux finances en Tunisie. Un développement récent consiste à soutenir la mise en place d'un cadre réglementaire pour le financement participatif également en Tunisie. Le dialogue sur les politiques a répondu à une demande réelle des institutions financières de la région

²La mission n'a pas eu accès aux contrats de prêt pour des raisons de confidentialité.

MENA, comme en témoignent les nombreuses demandes de soutien reçues.

AT pour les MPME par le biais du programme de conseils aux petites entreprises de la BERD : le programme est largement reconnu pour sa haute qualité et les clients sont en général très satisfaits. Ils ont unanimement confirmé que les services de conseil avaient contribué à améliorer leurs performances : grâce au suivi actif mis au point par la direction, un grand nombre d'indicateurs de performance clés ont été collectés et témoignent d'une amélioration générale de la qualité. Toutefois, les éléments de preuve ne corroborent pas entièrement l'attribution réelle des bons résultats signalés, car le soutien de l'AT est, dans tous les cas, marginal par rapport à la dimension bénéficiaire et aux activités (revenus/employés) : il semble qu'il s'agit davantage d'une corrélation que d'une réelle causalité. Les banques/IMF locales semblent extrêmement satisfaites de l'appui technique reçu. Selon les responsables locaux des IFE, l'offre d'**assistance technique** est l'un des points les plus appréciés des prêts proposés. Les PME bénéficiaires, notamment dans le cadre du programme de conseils aux petites entreprises, sont d'accord.

La garantie en tant qu'instrument financier n'a pas encore été utilisée par les IFE, malgré son potentiel effet de levier important ainsi que son manque d'impact sur la monnaie locale.

Impact. Une analyse d'impact est assez prématurée compte tenu du court délai écoulé depuis le démarrage de l'EIFI ; de plus, elle n'est pas facile à effectuer compte tenu des informations limitées sur les résultats, outre les nombreux critères d'influence aux niveaux macro et micro-économiques qui interviennent dans le processus, ne permettant pas une attribution directe facile.

L'objectif de l'inclusion financière accrue présente différentes caractéristiques : en ce qui concerne la population en général, il a certainement un effet positif sur les conditions de vie (meilleure gestion de la vie quotidienne/réponse aux risques d'événements futurs), mais la création/la croissance des emplois dans les MPME dépend de nombreux autres facteurs, notamment la qualité de la gestion de l'entreprise, le secteur d'activités et le type d'investissements sélectionnés et financés par le prêt/subvention). L'analyse d'impact est limitée d'une part par le manque de données solides et consolidées et d'autre part par l'absence de références/comparaisons avec des pratiques alternatives, ce qui devrait être essentiel pour évaluer la valeur ajoutée.

La région étant extrêmement riche en expériences et en pratiques qui peuvent servir à soutenir les MPME, une sorte de comparaison devrait être réalisable et peut probablement aussi être une source d'enseignements tirés. Les données limitées disponibles affichent un bon potentiel à moyen et long terme, mais il y a une nécessité évidente de collecter des informations quantitatives plus satisfaisantes.

Outre les données quantitatives étayant l'analyse d'impact, il serait intéressant d'utiliser un autre indicateur qualitatif

lié aux « changements de comportement ». Pour les institutions financières privées locales, il peut – outre le changement de portefeuille le plus standard – s'appuyer sur de nouvelles dispositions institutionnelles concernant les PME (ouverture de nouveaux départements, lancement de nouveaux produits, organisation de formations spécifiques pour le personnel, etc.).

Un autre indicateur au niveau macro lié aux changements de comportement qui devrait avoir une incidence sur l'inclusion financière des PME pourrait être la réduction ou, mieux, la canalisation des subventions financières – qui restent omniprésentes dans tous les pays, faussant le marché – vers des cas plus spécifiques (par exemple le démarrage avec des fonctionnalités innovantes) pour lesquels certains types de subvention pourraient être justifiés.

Viabilité. Pour évaluer la viabilité, il est essentiel d'analyser les interventions de l'EIFI dans le cadre global du contexte régional et de l'environnement de chaque pays : comme il a déjà été souligné, la dimension globale de l'initiative en ce qui concerne le déficit financier estimé et les besoins des PME reste relativement marginale. Dans le même temps, les objectifs de l'initiative sont vastes et extrêmement pertinents, allant des résultats sociaux (participation accrue des femmes et d'autres catégories marginales d'acteurs économiques) à des objectifs productifs (étendre le financement aux micro, petites et moyennes entreprises, y compris le soutien à des pousses innovantes). Cela devrait convaincre les acteurs de l'EIFI d'accorder une attention particulière aux changements qualitatifs – c'est-à-dire aux attitudes et comportements des principaux acteurs locaux – en plus de leur intérêt très juste pour les résultats quantitatifs : dans les faits, ce sont ces changements qualitatifs qui peuvent assurer la durabilité des efforts de l'EIFI.

Bien que, pour l'instant, les dispositifs ne disposent pas d'une stratégie de sortie complète visant à assurer la pérennité de leurs activités de refinancement, on peut s'attendre à ce que l'horizon prolongé – de 10 ans en moyenne – offre la possibilité d'améliorer la conception et la structuration des modalités, permettant la continuation/l'élargissement de l'offre selon le principe de l'impact transformationnel comme fil conducteur. Dans le même temps, les stratégies des dispositifs peuvent intégrer une attention accrue au développement des marchés financiers locaux, ce qui contribuerait à fournir des ressources à long terme en monnaie locale aux principales institutions financières.

L'appropriation locale des composantes apparaît pour le moment limitée ou au moins à un stade préliminaire, en fonction des pays, des dispositifs et des bénéficiaires, et aucune réponse générale ne permet de résumer le tableau général. Au niveau de l'**entreprise bénéficiaire**, l'approche des conseils aux petites entreprises de la BERD exige un partage des coûts, caractéristique importante et distincte des activités de ce programme, dans la mesure où elle garantit l'engagement à la collaboration avec des prestataires de services de conseil aux entreprises,

poussant l'entreprise bénéficiaire à prendre en main la mission et contribuant à l'impact à long terme. Qui plus est, le programme de conseils aux petites entreprises s'efforce de mettre en place une infrastructure et un cadre institutionnel d'appui aux PME durables, ce qui est essentiel pour améliorer les performances du secteur des PME à long terme.

La capacité d'absorption et de mise en œuvre ne semble pas poser de problème aux parties prenantes locales. Le principal problème concernerait plutôt la capacité des IFE à fournir des instruments supplémentaires tels que le financement en monnaie locale, la couverture des premières pertes à tous les partenaires locaux et l'instrument de garantie, à des conditions concurrentielles.

Des stratégies alternatives – telles que la promotion d'une disponibilité accrue de ressources à terme pour le secteur financier, éventuellement à travers le développement du marché obligataire, par exemple par les obligations couvertes par les actifs des PME – ne sont pas présentes au sein de l'EIFI, mais il y a un nombre assez important d'autres interventions – dans presque tous les pays – qui soutiennent l'établissement et la croissance du marché financier afin d'accroître la « profondeur » de l'inclusion financière : cela contribue à une meilleure collaboration horizontale.

Enfin, les conséquences à moyen et long terme d'une meilleure inclusion financière devraient être prises en compte. Des observations récentes montrent que les risques de stabilité des banques augmentent lorsque l'accès au crédit est étendu à des clients présentant plus de risques, en particulier en l'absence de réglementation et de supervision adéquates. La stabilité des banques s'affaiblit à mesure que les amortisseurs financiers (capital et bénéfices des banques) s'érodent. La supervision et la réglementation atténuent cet effet : encore une fois, il sera important d'étendre une forme de coordination avec les interventions existantes en faveur de la structure institutionnelle et de la gestion des marchés financiers.

C/C/C. Cohérence globale. L'EIFI est conforme aux objectifs de l'UE dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV), qui vise à stimuler l'esprit d'entreprise, améliorer l'environnement des entreprises et aider les micro, petites et moyennes entreprises à se développer, à créer des emplois et à exporter. L'initiative est également conforme à l'objectif stratégique du mécanisme d'investissement en faveur de la politique de voisinage (NIF). L'accent mis sur les PME correspond au domaine prioritaire 2 du Programme Indicatif Régional (développement du secteur privé), qui vise à stimuler la croissance économique et l'intégration économique régionale par le biais d'interventions soutenues par le secteur public visant à appuyer la création et la croissance des MPME aux niveaux micro, méso et macro.

Au niveau des États membres, le groupe PME de l'Union pour la Méditerranée et le groupe de travail EuroMed sur les PME ont recommandé que le secrétariat de l'Union pour la Méditerranée soutienne les actions transversales catalytiques pour un environnement favorable et les

actions pilotes axées sur des projets s'adressant aux segments mal desservis ou présentant un potentiel de création d'emplois élevé (PME à potentiel de croissance).

Cohérence avec la stratégie d'association financière de l'UE. Les composantes de l'initiative partagent en effet la plupart des caractéristiques types: • Assistance technique • Opérations de capitaux à risques • Complémentarités : les composantes de l'initiative soutiennent les priorités des plans d'action de la PEV ou les priorités thématiques connexes et complètent les stratégies et mesures régionales, nationales et locales correspondantes • Additionnalité : les composants de l'EIFI stimulent les financements privés sans créer de distorsions sur les marchés financiers • Rapport qualité/prix : les décisions d'investissement découlant des composants EIFI sont saines sur les plans technique et financier.

Coordination interne. Bien que la principale caractéristique innovante de l'initiative soit le processus de coopération prévu, il semble que le processus de coordination à l'intérieur et à l'extérieur de l'initiative n'ait pas été aussi efficace que prévu. L'initiative semble être née de la prise de conscience que de nombreux instruments similaires et/ou complémentaires traitant d'un accès accru au financement pour les MPME du secteur privé pour la région méditerranéenne étaient déjà disponibles ; l'hypothèse selon laquelle une coordination accrue et la recherche de complémentarités plus ciblées augmenteraient l'impact global et la visibilité était l'une des raisons qui ont motivé la décision de lancer l'EIFI.

La coordination entre les composants des IFE n'est pas évidente pour l'instant. La mission n'a reçu aucune information quant à l'existence d'une coordination formelle au sein des IFE au niveau de leurs bureaux locaux. Les bureaux locaux ne semblent pas vraiment au courant des efforts de coordination de l'EIFI. Aucune recherche ou assistance technique coordonnée n'est officiellement discutée au niveau local, malgré des besoins communs évidents.

Ce manque de coordination est d'autant plus dommageable pour la composante du dialogue sur les politiques. En outre, la coordination souffre de l'environnement concurrentiel entre les IFE. Il y a quelques cas où la BEI et la KfW ont financé la même IMF (voir Vitas Palestine, Micro for Women en Jordanie) et où il n'y a aucune preuve d'échange d'informations.

La présence des IFE dans les mêmes fonds d'investissement, dans la même société ou parmi les prêts aux mêmes banques soulève le problème de la communication/ de l'échange d'informations ; une variable que la mission n'a pas été en mesure d'apprécier.

Aucune coordination n'existe pour le moment au niveau de la communication et de la visibilité, qui sont organisées séparément par chaque IFE : la présence d'un support d'assistance technique spécifique sera probablement utile à l'avenir. Il pourrait y avoir des complémentarités intéressantes qui véhiculent des messages spécifiques, même s'il a été jusqu'à présent impossible de définir/de collecter des résultats.

Valeur ajoutée pour l'UE. Valeur ajoutée potentielle. La définition de la valeur ajoutée potentielle pour les services de l'UE dans le financement du segment « échange de subventions » de l'EIFI devrait être développée autour de quatre domaines principaux : la contribution aux objectifs stratégiques de haut niveau (qui consiste à promouvoir un développement inclusif et durable intégrant les femmes et les jeunes, le respect des contraintes environnementales et un soutien à l'état de droit), l'additionnalité, la subsidiarité et l'impact transformationnel.

Contribution aux objectifs stratégiques de haut niveau. Comme expliqué en détail dans les alinéas précédents, les activités ont été assez limitées jusqu'à présent en ce qui concerne la quantité et le nombre d'instruments livrés, la plupart des dispositifs ayant démarré en 2017 ; il n'est donc pas facile de retracer les impacts pour l'UE en tant que donateur et pour son image dans la région. Malgré les limites susmentionnées concernant la mise en place des dispositifs à ce stade précoce, l'EIFI devrait être en mesure de soutenir le développement inclusif et durable à l'avenir si elle se recentre sur des segments de clientèle spécifiques tels que les femmes dans les entreprises, les jeunes et/ou les jeunes entreprises, le développement rural, l'innovation, etc. En ce sens, l'EIFI devrait contribuer à promouvoir le rôle de l'UE en tant qu'un des acteurs majeurs dans ce domaine et à la réalisation d'objectifs stratégiques de haut niveau.

Pour le moment, il n'est pas facile de constater ou d'évaluer une valeur ajoutée réelle en matière d'**additionnalité** résultant de la « subvention de l'association financière ». L'objectif principal de la possibilité d'« association de subventions » est précisément de surmonter la différence d'appréciation des risques, puis d'utiliser les ressources financières globales pour cibler les catégories d'acteurs économiques ayant davantage besoin d'un soutien financier spécifique. Il est évident qu'il est nécessaire de disposer d'informations précises et crédibles sur les bénéficiaires finaux, leurs décisions d'investissement et les conséquences ; cet ensemble de données n'est pas disponible pour le moment.

Subsidiarité. À la suite du processus de déconcentration, les interventions de l'EIFI suivent des fonctions plus proches du terrain, en application du principe de subsidiarité. L'analyse de la dimension financière de la subsidiarité devrait permettre de déterminer si l'EIFI remplace d'autres sources de financement pouvant être mises à la disposition des pays bénéficiaires à des conditions équivalentes ; elle devrait ensuite montrer que sans la contribution de l'EIFI, les interventions auraient été plus coûteuses pour les bénéficiaires finaux ou ne se seraient pas produites du tout.

Compte tenu de la présence de très importantes ressources financières provenant des mêmes IFE et d'autres IFI pour des domaines similaires (soutien aux MPME/au secteur privé), l'analyse doit approfondir les conditions du soutien financier aux IF locales d'une part, et évaluer les conditions/montants/sélection/décision d'investissement des bénéficiaires finaux, d'autre part : il

s'agit encore une fois de quelque chose qui nécessite des enquêtes précises et ciblées.

Impact transformationnel. Bien que cet effet soit lié principalement aux actions d'assistance technique telles qu'elles ont été énoncées dans le dialogue sur les politiques, au soutien à l'amélioration de la gestion des institutions financières privées et à l'assistance directe aux PME, il devrait être considéré comme le résultat général le plus pertinent de l'EIFI : compte tenu de la réduction quantitative de l'impact face aux besoins/au déficit de financement des PME (voir données QE1), le changement d'attitude/de comportement des principaux acteurs locaux (à savoir les institutions financières privées d'un côté et les entreprises de l'autre), qui est l'indicateur d'un impact transformationnel, devrait être considéré comme le résultat le plus pertinent. À cet égard, certaines preuves concernent déjà les bénéficiaires du programme de conseils aux petites entreprises et les opérateurs du MFSANAD. Le soutien fourni par l'assistance technique a été largement mentionné et apprécié par les institutions financières privées ; il est donc concevable que l'impact persiste et augmente, à la condition que les IFE poursuivent leurs actions ; peut-être pourrait-on envisager une augmentation des ressources particulières destinées à ce type d'actions. En réalité, le dialogue sur les politiques mérite plus d'attention, car il devrait avoir pour résultat des actions directement liées aux institutions et aux pouvoirs publics et pourrait avoir un rapport coût/efficacité très attractif.

La visibilité/communication pourrait avoir un impact important sur la valeur ajoutée attribuable à l'UE. Le fait que l'initiative ne dispose pas encore d'un cadre commun de visibilité et de communication rend difficile une augmentation de la visibilité du soutien de l'UE, d'autant plus que, en raison de la reddition des comptes limitée des IFE, il y a peu d'informations fournies sur les résultats et l'impact de l'initiative. Cependant, la collecte de témoignages de réussite a commencé et pourrait constituer une bonne source pour le contenu d'un futur « plan de communication/de visibilité commun », déjà en cours de mise en œuvre grâce à un soutien externe.

Conclusions. L'EIFI est justifiée par le fait que le mot d'ordre et les politiques d'inclusion financière devraient couvrir toutes les initiatives publiques et privées, tant du point de vue de la demande que de l'offre, en vue de fournir des services aux MPME, en particulier celles qui sont traditionnellement exclues, en utilisant des produits et des services qui conviennent à leurs besoins.

Étendre les niveaux d'accès financier et de services bancaires contribue à promouvoir l'égalité, à réduire la pauvreté et à combler les écarts de sexe et de revenus. Dans cette logique, l'inclusion financière doit être conçue comme une politique d'insertion productive. En ce sens, il s'agit d'utiliser le système financier comme un instrument permettant d'élargir les possibilités d'épargne et de consommation de tous les acteurs économiques, tout en améliorant l'utilisation des talents en affaires et des possibilités d'investissement.

Le soutien visera non seulement les PME standards en général, mais tiendra également compte des entreprises à potentiel de croissance élevé qui méritent un appui particulier, notamment par le biais de capital-risque et de soutien aux chaînes de valeur. Seule une petite proportion des PME hautement performantes a le potentiel de se développer pour devenir des entreprises compétitives sur le plan international, générant des avantages économiques significatifs grâce à une augmentation de la productivité, du taux d'emploi et de la stabilité économique. Le défi consiste à trouver et à aider ces entreprises à augmenter les effets multiplicateurs et leur impact sur la population.

C1. L'inclusion financière en tant que priorité reconnue.

L'inclusion financière est désormais une priorité reconnue pour tous les pays visités. L'EIFI est parfaitement compatible avec ces évolutions et peut facilement s'intégrer dans les contextes locaux. En outre, l'inclusion financière est directement liée à deux domaines principaux des ODD : « lutter contre les inégalités » – ODD 5 : améliorer l'égalité des sexes et ODD 10 : réduire les inégalités globales – et « promouvoir la croissance économique » – ODD 8 : travail décent et croissance économique et ODD 9 : innovation industrielle et infrastructure.

C2. L'EIFI en tant qu'acteur transformateur. En tant qu'une intervention relativement marginale, et afin d'optimiser l'utilisation des ressources en subventions, l'EIFI devrait : a) être axée sur la sélection d'objectifs/de modalités permettant d'accroître l'effet multiplicateur et de justifier l'utilisation de subventions ; et b) définir comme un résultat principal l'expérience consolidée des instruments financiers innovants dans un environnement difficile. Ce qui mérite en réalité de retenir toute l'attention, c'est la capacité de l'initiative de transformer le comportement des institutions financières et des entreprises locales. Il y a donc un besoin de trouver un espace « particulier » où l'EIFI puisse développer toute sa valeur ajoutée.

C3. Des instruments EIFI adaptés au contexte de la demande. Les IFE doivent évaluer les besoins des MPME de manière plus approfondie, en particulier du côté de la demande, et adapter les dispositifs aux besoins particuliers en fonction de chaque contexte. Les pleins avantages de la flexibilité et de la nature mixte des dispositifs doivent être intégrés au soutien fourni.

C4. L'offre de financement supplémentaire en monnaie forte doit être repensée. La question reste de savoir si des ressources supplémentaires en devises sont les outils les plus pertinents pour atteindre les résultats attendus en matière d'accès des MPME au financement.

C5. L'EIFI en tant que source de financement à moyen terme. Il est bien connu que les investissements à moyen et long terme ont un multiplicateur plus élevé, ce qui se traduit généralement par des créations d'emplois plus significatifs pour la qualité et la durabilité. Cette possibilité (partiellement exploitée) mérite d'être développée avec des objectifs plus précis (MPME innovantes sur la frontière technologique, MPME à fort potentiel de croissance).

C6. Flexibilité et coordination incorporées. L'EIFI fait preuve de flexibilité en ce qui concerne ses divers instruments financiers et d'association, ce qui facilite son adaptation aux environnements particuliers des différents pays.

C7. L'évaluation de l'efficacité nécessitera des données plus détaillées. L'efficacité est difficile à évaluer en l'absence de rapports détaillés au niveau mondial et au niveau des pays pour les dispositifs, à l'exception du programme de soutien aux petites entreprises de la BERD et du sous-fonds de dette du SANAD.

C8. Procédures et contrats adaptés aux environnements locaux qui incluent la portée de l'EIFI. Les procédures de sélection des partenaires locaux suivent les modalités standards. Les contrats contiennent des conditions spécifiques liées aux objectifs principaux.

C9. L'approche vis-à-vis des bénéficiaires finaux gérée par les institutions financières privées mais contrôlée par les IFE. La « vente » des possibilités offertes aux bénéficiaires finaux ciblés est principalement effectuée par l'intermédiaire des banques locales, sur la base de conditionnalités très strictes incluses dans les dispositifs de refinancement. Dans certains cas, les IFE ne sont impliquées que dans les rapports ex-post, tandis que, dans d'autres cas, un contrôle est effectué avant les décaissements.

C10. Satisfaction générale des intermédiaires financiers et des bénéficiaires finaux. Les banques/IMF locales semblent être satisfaites du support technique reçu. L'assistance technique est généralement fournie directement aux institutions financières locales ou par le biais d'autres modalités plus participatives (séminaires/ateliers) qui semblent avoir donné de bons résultats.

C11. Utilisation des premières pertes limitée aux IFE. Jusqu'à présent, toutes les opérations dans une phase de mise en œuvre avancée (signées et démarrées ou en attente de démarrage) – à l'exception de deux cas avec la BERD – sont qualifiées par le fait que les « premières pertes » sont en faveur des IFE. Il faut également se pencher sur le degré de soutien par subventions aux risques/coûts en monnaie locale dans les dispositifs.

C12. Le début du dialogue sur les politiques retardé n'a pas réduit l'importance ni l'impact potentiel. Le dialogue sur les politiques a démarré avec un certain retard, mais il a réussi à obtenir rapidement un certain succès, dans le sens que l'assistance technique a effectivement été fournie. Malheureusement, aucune évaluation spécifique du développement résultant de chaque élément d'assistance technique fourni n'a été organisée. Il convient de noter que les principaux contenus de ce dialogue sur les politiques sont centrés sur des questions techniques, celles pour lesquelles la compétence et l'expertise des IFE peuvent offrir une valeur ajoutée. La concentration des efforts sur un contenu innovant particulier qui semble être la priorité de tous les pays devrait permettre une utilisation plus efficace des ressources.

C13. La présence de l'instrument de garantie contribuera à accroître les effets multiplicateurs. Il est bien connu

dans la région que les instruments de fonds de garantie sont potentiellement les interventions avec un multiplicateur plus élevé en termes de prêts aux bénéficiaires finaux.

C14. Le peu de temps disponible et la rareté des informations rendent l'évaluation difficile. Compte tenu du peu de temps écoulé et de la rareté des informations, l'efficacité des activités des composantes n'est pas facile à évaluer.

C15. La variété des formats de rapport ne facilite pas l'évaluation et la consolidation. Les résultats et l'impact au niveau des différentes parties prenantes et des bénéficiaires finaux sont présentés sous différents formats, ce qui ne permet pas une consolidation aisée des résultats.

C16. Le programme de conseils aux petites entreprises de la BERD a réussi grâce à la qualité des services fournis et à la sélection des meilleurs clients. Les rapports et les données montrent un succès solide pour les résultats attendus du soutien technique. Le programme est largement reconnu pour son impact potentiellement concret et de bonne qualité (en raison de la sélection de consultants/des contrats bien définis/des indicateurs clés contrôlés).

C17. Les placements en actions affichent un potentiel de réussite. Les placements en actions semblent faire preuve de réussite, avec la participation de toutes les banques de l'UE à un certain nombre de fonds d'actions régionaux ainsi qu'à certaines IMF.

C18. Fort potentiel d'opérations d'assistance technique. L'assistance technique offerte aux institutions financières privées a été très appréciée et reste l'un des éléments les plus populaires des packages. La qualité opérationnelle accrue de la gestion pourrait ouvrir de plus grandes possibilités aux MPME.

C19. Il est trop tôt pour démontrer un impact réel compte tenu de l'absence de données. L'analyse d'impact est limitée d'une part en raison du manque de données solides et consolidées et d'autre part à cause de l'absence de références/comparaisons avec des pratiques alternatives, qui sont essentielles pour évaluer la valeur ajoutée.

C20. Le fonds SANAD de la KfW a enquêté sur les opérations passées avec des résultats préliminaires qui indiquent un bon impact. Seul le fonds SANAD de la KfW a réalisé une enquête dans le but précis d'évaluer l'impact de l'action. L'enquête a été réalisée en 2014/15 concernant les prêts des opérateurs IMF au Liban et en Jordanie.

C21. La durabilité comme impact transformateur. Compte tenu des lacunes constatées et des besoins des PME, l'EIFI risque éventuellement de se trouver dans une position relativement marginale vis-à-vis les grands objectifs extrêmement pertinents. Cela devrait convaincre les acteurs de l'EIFI d'accorder une attention particulière aux changements qualitatifs résumés en tant qu'« impacts transformationnels » comme guide pour assurer la durabilité des efforts de l'EIFI. Même si, pour le moment, les dispositifs n'ont pas de stratégie de sortie complète, on

peut s'attendre à ce que l'horizon temporel étendu offre l'occasion de mieux concevoir et structurer les modalités de cette stratégie.

C21bis. Expériences réussies préliminaires avec le programme de conseils aux petites entreprises de la BERD et le fonds SANAD de la KfW. L'approche du programme de conseils aux petites entreprises axée sur le partage des coûts garantit l'engagement et la prise en main locale de la mission afin de construire et de consolider une nouvelle attitude à l'égard des services de conseil et des innovations. En ce qui concerne le cadre de durabilité de la dette du fonds SANAD de la KfW, il convient de mentionner qu'il s'agit d'un sous-fonds permanent qui est à la recherche constante de nouveaux financements et continuera de l'être après le départ d'un investisseur ; cela assure une durabilité implicite.

C22. Il n'y a pas de coordination évidente entre les composants IFE pour le moment. Aucune coordination spécifique et formelle entre les IFE impliquées n'est organisée. Les bureaux locaux ne semblent pas vraiment au courant de l'effort de coordination de l'initiative. Aucune recherche ou assistance technique coordonnée n'est officiellement discutée au niveau local, malgré des besoins communs évidents. En outre, la coordination potentielle souffre de l'environnement concurrentiel entre les IFE car la dimension des marchés locaux oblige à une sélection réduite des institutions financières privées.

C23. La communication n'est pas en mesure de construire un message commun. Il n'y a aucune coordination au niveau de la communication et de la visibilité, qui sont organisées à chaque niveau du dispositif, sans stratégie particulière par pays. La nouvelle assistance technique ciblée à cet effet sera utile à l'avenir.

C24. Les modèles existants potentiels doivent être mieux exploités. La présence des IFE dans les mêmes fonds d'investissement privés relevée dans certains cas montre qu'il existe déjà un certain schéma de communication/coordination.

C25. La valeur ajoutée potentielle est clairement incorporée mais doit être affinée. La définition de la valeur ajoutée potentielle pour les services de l'UE dans le financement de la part « association des de subventions » de l'EIFI devrait être développée autour de quatre domaines principaux : la contribution aux objectifs stratégiques de haut niveau (à savoir la promotion d'un développement inclusif et durable avec intégration des femmes et des jeunes, respect des contraintes environnementales et soutien de l'état de droit), l'additionnalité, la subsidiarité et l'impact transformationnel. En dépit des limites mentionnées concernant la mise en place des dispositifs à ce stade précoce, l'initiative devrait pouvoir soutenir un développement inclusif et durable à l'avenir, lorsqu'elle ajuste son orientation vers des segments de clientèle particuliers, en promouvant le rôle de l'UE en tant qu'acteur significatif dans ce domaine et contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de haut niveau.

C26. La valeur ajoutée de l'additionnalité doit être développée. Pour le moment, il n'est pas facile de constater ou d'évaluer une valeur ajoutée réelle en matière d'additionnalité résultant de la « subvention de l'association financière ». Il est évident qu'il est nécessaire de disposer d'informations précises et crédibles sur les bénéficiaires finaux, leurs décisions d'investissement et leurs conséquences. Cet ensemble de données n'est pas disponible en ce moment.

C27. L'analyse de subsidiarité devrait être fondée sur une plus grande quantité de données et de résultats. L'analyse de la dimension financière de la subsidiarité devrait permettre de déterminer si l'EIFI remplace d'autres sources de financement qui peuvent être mises à la disposition des pays bénéficiaires à des conditions équivalentes.

Enseignements tirés. LL1. Les différences dans les environnements locaux exigent des approches adaptées...

Partant de la définition des MPME et en passant aux environnements juridiques/réglementaires et aux dimensions des marchés, les différences dans les environnements nationaux exigent des outils adaptés, même si les bénéficiaires finaux sont du même type.

LL2... et une coopération Sud-Sud accrue pour échanger les meilleures pratiques. Les similitudes des composantes devraient produire un partage d'expériences. Les échanges Sud-Sud pourraient être plus productifs et efficaces même s'ils n'étaient jusqu'à présent pas suffisamment encouragés.

LL3. L'offre de ressources supplémentaires mises à niveau avec des services supplémentaires spécifiques. Sauf en Tunisie, la liquidité sur les marchés financiers nationaux suggère que, pour avoir un impact plus important, l'EIFI devrait viser davantage des services financiers et non financiers particuliers, où même de petites actions peuvent produire des changements positifs, et un système de garantie spécialisé qui pourrait avoir un multiplicateur élevé.

LL4. Le risque de perte des expériences. L'expertise accumulée risque de se perdre si des mesures préparatoires ne sont pas organisées pour la préserver.

LL5. Imaginer des produits plus innovants. Il est bien connu que des pays en développement peuvent « sauter » des étapes du développement financier. Les technologies d'informatique financière (FinTech) et l'inclusion numérique sont les domaines les plus attractifs pour le développement ultérieur.

LL6. Envisager d'utiliser les mécanismes de coordination existants en tant que modèles. L'EIFI n'est pas la seule intervention à travers laquelle les opérations des IFE peuvent être coordonnées : d'autres structures de coordination existent ou sont prévues dans le futur.

LL7. La grande variété d'interventions de portée similaire appelle à une meilleure coordination. L'inclusion financière est une priorité reconnue dans la plupart des pays de la région. L'existence de « tables » et de « comités » pertinents exige une participation plus incisive de toutes les parties prenantes intéressées afin d'éviter les

chevauchements et d'accroître l'efficacité de l'aide.

LL8. Apprendre d'autres expériences en cours.

L'expérience de la BERD avec le Mécanisme de financement de l'économie verte (GEFF), celle de l'AFD avec SUNREF et de la KfW avec le Green for Growth Fund ont permis d'acquérir une solide expérience dans l'association des ressources avec une assistance technique et un suivi direct.

LL9. Mesurer l'impact du soutien fourni par les dispositifs au niveau des bénéficiaires finaux est une tâche ardue si elle est effectuée systématiquement. Il est donc recommandé de mener une enquête par sondage à intervalles réguliers pour évaluer la satisfaction, les progrès et les besoins des bénéficiaires finaux. Les seules modalités crédibles et satisfaisantes permettant d'évaluer/de mesurer l'impact réel des composantes de l'initiative et, par conséquent, la « valeur ajoutée » réelle et les différences obtenues, sont : a) une enquête auprès des bénéficiaires finaux, réalisée avec une méthodologie rigoureuse d'extraction de l'échantillon afin de consolider les données de différents pays ; et b) une analyse de l'utilisation des ressources par les banques locales qui compare les résultats des PME bénéficiaires ayant bénéficié d'un soutien de la part de l'EIFI avec ceux de PME similaires ayant reçu un service standard de la même banque.

LL10. Nécessité d'indicateurs spécifiques permettant d'évaluer l'inclusion financière des PME. Pour définir et mettre en œuvre des stratégies d'inclusion financière pour les PME, il y a un large consensus selon lequel des données fiables, rigoureuses, objectives et actualisées sur l'accès et l'utilisation des services financiers peuvent jouer un rôle majeur dans l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles qui améliorent l'accès des PME aux services financiers et encouragent la croissance économique inclusive.

Recommandations. Les recommandations suivantes concernent principalement le moyen et long terme, l'EIFI devant durer encore de nombreuses années, et les gains rapides en matière d'inclusion financière n'étant pas à l'ordre du jour. Néanmoins, il y a quelques options – risque de change, investissements en actions ciblés, système de garantie coordonné avec des lignes de crédit – qui pourraient offrir des résultats positifs à court terme.

R1. Nouvelle qualification de certaines parties de la stratégie de l'EIFI. Dans un environnement où il y a une liquidité suffisante, d'importantes ressources fournies par différents donateurs internationaux et plusieurs projets traitant de l'inclusion financière et du soutien aux PME, l'initiative EIFI doit, pour réaliser un impact, réorienter sa stratégie vers des interventions à créneaux spécifiques à savoir : **cibler des outils non bancaires** (leasing, affacturage, capital-risque) ; **isoler les emprunteurs finaux du risque de change** ; soutenir le développement d'**instruments de financement innovants** – en particulier fonds propres/capital-risque– destinés aux nouvelles entreprises/incubateurs/accélérateurs originaux ainsi que la FinTech ; mettre en œuvre plus d'efforts pour

développer la coordination et la complémentarité ; développer des sous-fonds ; attirer des investisseurs privés ; se focaliser sur le marché des capitaux ; et soutenir les politiques et les initiatives réglementaires qui encouragent les structures financières alternatives.

R2. Schéma de garantie visant à accroître les effets multiplicateurs. Développer le plus rapidement possible l'utilisation des instruments de garantie, car ils semblent les plus intéressants, avec un effet multiplicateur conséquent.

R3. (voir aussi C2, C3, C6, C12, C18, C25, C26, LL1 et LL4) Conforter le renforcement des capacités au sein de chaque composante. Le renforcement des capacités apparaît plus important que l'augmentation de la disponibilité des ressources financières. Il faut davantage d'actions en matière de formation/d'assistance technique, en particulier pour la gestion des banques en ce qui concerne l'évaluation des risques et l'analyse du plan d'affaires

R4. Coordination formalisée pour améliorer l'efficacité. Formalisation du cadre de coordination de l'initiative, avec objectifs spécifiques, activités prévues, résultats escomptés et indicateurs connexes, définis en concertation avec les IFE, conformément à la structure de coordination proposée développée en R.4.1.

R5. Aligner l'assistance technique sur les besoins des bénéficiaires finaux. Développement d'un plan de renforcement des capacités fondé sur la demande du marché pour aider les institutions financières locales à évaluer les besoins de financement réels de différents segments et grappes de PME afin de concevoir des produits et des services adaptés, organisés dans le cadre du mécanisme de coordination.

R6. Directives pour les devises. Des directives concernant les pourcentages de couverture des premières pertes et de change fournies par la composante subvention devraient être clarifiées pour les IFE.

R7. Hypothèse pour un format de rapport normalisé. Tout en acceptant la gouvernance, la gestion et les procédures propres à chaque IFE, il est néanmoins recommandé d'organiser un cadre commun de reddition des comptes afin de faciliter l'agrégation des résultats au niveau des pays et au niveau global, permettant ainsi d'identifier les meilleures performances menant aux enseignements tirés dans les contextes respectifs. Développer davantage la collecte de données sur le contenu des prêts (segmentation non seulement selon l'emplacement/le sexe mais aussi selon la portée/la durée/les résultats) et sur l'impact réel sur les bénéficiaires finaux, en particulier la création d'emplois, y compris les coûts (coût par emploi créé comparé à d'autres approches). Étudier l'inclusion d'indicateurs pour l'impact transformationnel : a) au « niveau macro » – réduire ou mieux focaliser les subventions financières, dont la présence est encore assez massive dans tous les pays et fausse le marché, vers des cas plus spécifiques (de nouvelles entreprises avec des caractéristiques innovantes, par exemple) pour lesquels une sorte de subvention pourrait être justifiée ; b) au

niveau des banques locales – outre les résultats quantitatifs standard en matière de portefeuille vis-à-vis des PME, l'augmentation du personnel dédié aux PME, l'ouverture de départements pour les femmes et le lancement d'instruments spécifiques proposés à des conditions spéciales et l'augmentation du suivi et de l'évaluation de l'utilisation des outils bancaires ; et c) au niveau des bénéficiaires – utilisation accrue de différents services financiers/non financiers, offre élargie de paiements financiers innovants aux clients.

R8. Démontrer la valeur ajoutée. Afin de justifier la valeur ajoutée de l'initiative et le recours implicite aux subventions, améliorer le processus et les objectifs de l'évaluation de l'impact socio-économique selon la nature des objectifs de référence et des résultats attendus, avec une fréquence réaliste ; concevoir des évaluations d'impact autour de chacune des composantes des dispositifs afin de fournir une image plus complète et coordonnée des changements dans l'environnement financier des PME.

R9. Augmenter l'impact transformationnel. Pour accroître l'impact de la formation et du renforcement des capacités, les institutions de formation locales devraient autant que possible être associées au processus, de manière à accroître l'impact de la formation dispensée non seulement aux participants directs, mais aussi à l'institution de co-formation locale, en veillant à la duplication potentielle de la formation développée.

R10. Extraire les meilleures pratiques. Pour exploiter le plan de communication commun proposé actuellement mis au point par une assistance technique externe, il est recommandé de sélectionner des contenus efficaces.

R11. Stratégie de sortie. Même si l'horizon temporel de l'EIFI est assez long, le montant quantitatif des ressources supplémentaires est moins pertinent que l'impact transformationnel consécutif aux changements de « comportement » dans la gestion des institutions financières privées ; il est donc recommandé de prêter attention aux ressources humaines.

