



Evaluation du FPM ASBL selon OCDE-CAD

Termes de référence

février 2025

FPM ASBL
Immeuble Ecobank, Avenue Kasa Vubu n°2
Croisement Boulevard du 30 Juin, Gombe
Kinshasa, RD CONGO
Tel. +243 (0) 99 200 61 39
www.fpm.cd

SOMMAIRE

Acronymes.....	3
I. Présentation du FPM ASBL.....	4
II. L'évaluation au FPM ASBL.....	6
III. Objectifs et portée de l'évaluation	6
IV. Méthodologie et approche	7
Analyse des modes d'intervention et de la stratégie du FPM	8
V. Phases de la mission.....	8
VI. livrables.....	9
VII. Interlocuteurs du consultant	9
VIII. Profil du consultant ou consortium recherché	9
Annexe n°2 : Indicateurs d'impact du FPM ASBL	10

Acronymes

AG	Assemblée Générale
ASBL	Associations Sans But Lucratif
ATD	Assistance Technique Directe
ATT	Assistance Technique Transversale
CA	Conseil d'Administration
CdA	Comité d'Audit
CFEF	Cellule d'exécution des Financements en faveur des Etats Fragiles
COOCEC	Coopérative Centrale d'Epargne et de Crédit
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CAD	Comité d'Aide au Développement
IFP	Institution Financière Partenaire
IMF	Institution de Microfinance
KFW	Coopération financière allemande
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PI	Plan d'Intervention
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	République Démocratique du Congo
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
USD	Dollar Américain

I. PRESENTATION DU FPM ASBL

Le FPM¹ est un fonds œuvrant pour l'inclusion financière intervenant exclusivement en RDC. Créé en 2007 à l'initiative du PNUD et UNCDF en étroite collaboration avec le Gouvernement de la RDC, il a bénéficié par la suite de l'appui de la KfW et de la Banque mondiale. Le FPM a été institutionnalisé en 2010 sous la forme d'une association sans but lucratif (ASBL) de droit congolais.

Le FPM a pour vision la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie de la population en RDC. Sa mission vise à soutenir la construction et le développement d'un secteur financier inclusif et responsable, en offrant des services d'assistance technique adaptés aux institutions financières qui servent les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et les populations actives à faibles revenus présentant un réel potentiel de développement. Ces institutions peuvent être :

- i. des Coopératives d'épargne et de crédit et des Coopératives centrales d'épargne et de crédit;
- ii. des institutions de microfinance d'initiative nationale ou filiales de groupes internationaux ;
- iii. des banques commerciales ciblant la MPME

Pour réaliser sa mission, le FPM ASBL se donne comme objectif général de « consolider, sur le plan institutionnel et technique, les IFP ayant un réel potentiel de développement ». A terme, ces IFP devront être capables d'offrir de manière responsable à leurs clients MPME une diversité de produits et de services financiers de qualité.

Cet objectif général se décline en quatre objectifs spécifiques :

- 1) Développer un vivier de ressources humaines compétentes ;
- 2) Promouvoir les innovations technologiques au sein des IFP en RDC ;
- 3) Appuyer l'extension des IFP dans les régions les moins desservies ;
- 4) Soutenir la finance responsable au sein des IFP en RDC.

Les institutions bénéficiant de l'appui du FPM ASBL sont qualifiées d'« Institutions Financières Partenaires » (IFP).

Le FPM ASBL opère à travers deux types d'interventions :

- (a) Les interventions en **assistance technique directe (ATD)** visent le renforcement des capacités des IFP et permet ainsi de réduire leurs risques institutionnels. Elle constitue le volet le plus important des interventions du FPM ASBL.
- (b) L'**assistance technique transversale (ATT)** porte sur des thématiques d'un intérêt particulier pour la progression du secteur. Elle comprend des études de marchés, forums et formations. Les activités d'ATT sont ouvertes aux acteurs du financement

¹ www.fpm.cd

des MPME, sur des différents métiers des institutions financières, l'innovation et l'extension régionale.

Dans une certaine mesure et sous certaines conditions, le FPM ASBL pourra également accorder des **appuis financiers (AF)** aux IFP soit :

- pour le financement partiel ou intégral de l'acquisition d'un logiciel et/ou de matériel informatique dans le cadre de la mise en place d'un SIG
- pour le financement de l'extension d'une IFP dans l'une des provinces non encore ou peu servie.

Les interventions du FPM ASBL en assistance technique directe portent sur les principaux domaines d'activités suivants :

- **Renforcement institutionnel** : Il s'agit d'interventions qui visent le renforcement des capacités des IFP. Elles doivent permettre de réduire leurs risques institutionnels et opérationnels et, permettre d'accroître leur capacité dans l'offre de services aux MPME :
 - Gouvernance/stratégie/organisation/transformation institutionnelle ;
 - Downscaling/upscaling ;
 - Contrôle, audit interne et gestion des risques ;
 - Ressources humaines ;
 - Gestion financière et comptabilité ;
 - Système d'information et de gestion (SIG).
- **Développement de produits spécialisés** : Il s'agit de produits actuellement peu ou pas développés dans le secteur. Leur développement et leur commercialisation exigent des connaissances spécifiques, avec probablement une implication de plusieurs partenaires techniques. Ces produits ont pour finalité d'élargir la frontière de la croissance du secteur (offrir de nouvelles niches de marché). Il s'agit notamment du développement de produits spécialisés tel que : le financement agricole, le crédit habitat, le financement de l'éducation, le financement des énergies renouvelables, la finance rurale autre que le financement agricole, les assurances/la micro-assurance, le crédit-bail, etc.
- **Accélération des innovations technologiques** : dont l'objectif est de mettre en place des solutions automatisées pour accompagner et faciliter la commercialisation de produits (sous forme de services bancaires), ou bien de solutions informatiques permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation, et par conséquent de réduire les coûts des produits et services. Il s'agit notamment du développement des innovations technologiques telles que : agents bancaires, mobile money, solution de paiement mobile, solution d'efficacité opérationnelle, paperless office, cardless solution, etc. Seules les institutions qui ont des bases suffisamment solides bénéficient d'appuis en matière de produits spécialisés et d'innovations technologiques.

Depuis novembre 2011, date du lancement effectif des activités du FPM ASBL sous sa forme institutionnalisée, jusqu'à fin décembre 2024, le FPM ASBL a mené plus de 476 projets d'assistance technique, dont 282 d'ATD pour 89 PI auprès de 34 IFP, 125 formations

certifiantes, 58 forums et 19 études de marché. Le volume financier total de ces projets avoisine 10,8 millions USD.

Le FPM ASBL a un effectif de 18 employés. Le directeur général ainsi que les principaux cadres évoluent tous au FPM ASBL depuis au moins sept ans.

La gouvernance est composée d'une Assemblée générale (AG), d'un Conseil d'administration (CA) et d'un comité d'audit (CdA). L'AG compte huit membres représentant les bailleurs de fonds dont trois au CA et trois au CdA.

II. L'EVALUATION AU FPM ASBL

Chaque projet d'assistance technique du FPM ASBL fait l'objet d'une évaluation interne. En complément, le FPM ASBL réalise régulièrement des évaluations externes. Structurant son activité autour de plans d'affaires quinquennaux, il organise généralement ces évaluations en fin de quatrième année afin d'analyser les résultats du plan en cours et de préparer la phase suivante.

Le dernier plan d'affaires s'est achevé fin 2024. L'évaluation externe, initialement prévue la même année, a été reportée en raison d'autres priorités stratégiques. Elle se déroulera donc au premier trimestre 2025. La dernière évaluation externe avait eu lieu en 2017.

Par ailleurs les bailleurs de fonds du FPM ASBL procèdent – ou peuvent procéder - à leurs propres évaluations, dans le cadre des politiques de gestion de projets propres à chacun.

Enfin, le FPM ASBL a mené en 2021 une réflexion stratégique pour l'avenir, c'est-à-dire après le plan d'affaires en cours. Dans ce cadre, un exercice d'auto-évaluation a été conduit dans le but d'analyser les performances enregistrées depuis le début des activités (en 2011), ainsi que les facteurs internes (institutionnels et organisationnels) et externes ayant concouru aux résultats. La synthèse de cette auto-évaluation sera disponible pour le Consultant.

III. OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION

Objectifs

L'objectif général de l'évaluation est d'évaluer le plan d'affaires 2019 – 2023 du FPM ASBL.

L'évaluation interviendra au cours du premier trimestre 2025.

Le rapport sera destiné au conseil d'administration du FPM ASBL. La conclusion permettra également d'ajuster la stratégie du fonds.

Portée de l'évaluation

Il s'agira d'évaluer les activités du FPM ASBL en regard des objectifs qu'il s'est fixés pour le plan d'affaires en cours, en tenant compte de la typologie des institutions financières cibles présentées dans la partie I. (cf. i, ii, iii).

Exemple : pour l'objectif général (consolider, sur le plan institutionnel et technique, les IFP ayant un réel potentiel de développement), il s'agira de savoir si, et dans quelle mesure, les modes d'intervention du FPM (ATD, formations et forums, et études de marché) ont contribué à cet objectif, dans quelle mesure cet objectif a été atteint, et si des différences ou des particularités apparaissent suivant les segments d'IFP. Par exemple l'ATD offre-t-elle de meilleurs résultats avec les COOPEC et IMF qu'avec les banques ? Si oui pour quelles raisons ? Dans le cas inverse, pourquoi et comment corriger cela ?

Résumé de la matrice générale de l'évaluation

Objectifs spécifiques du FPM ASBL Segment d'IFP	Modes d'intervention du FPM ASBL		
	ATD	Formations et forums	Etudes de marché
Objectif spécifique 1 COOPEC/COOCEC IMF Banques commerciales ciblant la PME			
Objectif spécifique 2 COOPEC/COOCEC IMF Banques commerciales ciblant la PME			
Objectif spécifique 3 COOPEC/COOCEC IMF Banques commerciales ciblant la PME			

IV. METHODOLOGIE ET APPROCHE

La méthodologie est celle du CAD de l'OCDE². Le Consultant devra évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité du FPM ASBL, c'est-à-dire, les activités du FPM ASBL (offre d'AT et stratégie d'intervention).

Particulièrement pour ce qui concerne les activités du fonds, l'approche demande deux niveaux d'analyse, qui correspondent également à deux temps distincts de l'évaluation :

² <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

- le consultant évaluera d'abord les projets, sur le terrain. Par « projets » nous entendons les activités d'ATD et d'ATT. En ce qui concerne l'ATD, le consultant travaillera sur la base d'un échantillon de PI. Pour l'ATT, il opérera également par sondages auprès d'un nombre significatif d'IFP et d'autres institutions financières de la place ayant bénéficié de ses appuis (cf. le développement ci-après) ;
- ensuite, dans le cadre de son rapport, le consultant fera la synthèse des évaluations des projets (ATD et ATT) qu'il aura réalisées sur le terrain. Il en déduira une analyse plus générale sur les modes d'intervention du FPM ASBL et sur sa stratégie pour l'atteinte de ses objectifs.

Analyse des modes d'intervention et de la stratégie du FPM

Le consultant exposera dans son rapport une opinion argumentée sur la performance des modes d'intervention du FPM ASBL. Il inscrira son analyse dans la matrice de l'évaluation décrite dans la partie III. Il s'appuiera sur :

- les analyses des projets (ATD et ATT), dont il soulignera les enseignements et les bonnes pratiques ;
- quelques indicateurs de performance des IFP, qui lui permettront d'apprécier les effets de l'action du FPM ASBL d'après des données chiffrées moyennes (une liste indicative d'indicateurs est fournie en annexe n°2).

V. PHASES DE LA MISSION

L'évaluation se déroulera en trois phases :

- une courte phase documentaire qui inclut la lecture des documents du FPM, entre autre : plan d'affaires, des rapports d'activités récents et de quelques documents de projets (quelques PI, le contenu de sessions d'ATT, une étude de marché). Au terme de cette phase, le consultant sera en mesure de sélectionner le panel de PI. Le temps sera ainsi laissé à l'équipe du FPM ASBL pour communiquer avec les IFP concernées et préparer le programme des rencontres ;
- la mission de terrain interviendra une dizaine de jours après. Elle comprendra une visite en RDC (Kinshasa et probablement, Est du pays) ;
- la phase de rédaction du rapport, après la mission de terrain. Il est attendu que le draft du rapport soit produit au plus tard 30 jours ouvrables après la mission.

VI. LIVRABLES

1. Une courte note (max. 5 pages) justifiant la sélection du panel de PI à évaluer, à remettre au CA du FPM ASBL pour validation 10 jours avant le départ en mission.
2. Un projet de plan du rapport final à soumettre au CA du FPM ASBL dans les 15 jours suivants l'achèvement de la visite de terrain.
3. Un rapport final d'une longueur de 20 pages (sans les annexes), dont un résumé exécutif de deux pages présentant les principaux résultats, conclusions et recommandations. Le projet de rapport final sera soumis pour commentaires au CA du FPM ASBL.

VII. INTERLOCUTEURS DU CONSULTANT

Le consultant aura pour interlocuteurs la direction du FPM ASBL, principalement son directeur général, le directeur général adjoint, et le directeur des opérations. Ils seront chargés de remettre au consultant la documentation technique nécessaire à l'évaluation. Ils se tiendront à sa disposition durant la mission pour lui apporter tout éclairage utile à la mission. Le FPM ASBL assurera l'organisation de la mission de terrain.

VIII. PROFIL DU CONSULTANT OU CONSORTIUM RECHERCHE

Expérience

- Au minimum 10 ans d'expérience en qualité d'évaluateur
- Excellente connaissance des méthodes d'évaluation du CAD de l'OCDE
- Au minimum 5 ans d'expérience avec des fonds d'impact et/ou programmes des bailleurs de développement international
- Une bonne connaissance de l'environnement financier et de la microfinance en Afrique

Langue requise

Une maîtrise de la langue française est exigée.

Soumission à l'appel d'offre

Le dossier d'offre est à soumettre en français, par voie électronique à offres@fpm.cd avant le 05 mars 2025 à minuit (heure de Kinshasa). L'objet du mail devra inclure les références de l'appel d'offre comme suit : 2025/FPM/EVAL2/Nom du soumissionnaire.

NOTE : Tout consultant étant déjà intervenu dans le cadre des activités d'AT du FPM ASBL ne sera pas éligible pour cette mission.

Annexe n°2 : Indicateurs d'impact du FPM ASBL

Indicateurs		Objectifs PdA 2019 - 2023
Objectif Général _ Consolider les IFP ayant un potentiel de développement		
1.1. Nombre d'IFP du portefeuille qui sont passées au niveau supérieur de sous-catégories suivant l'échelle du FPM ASBL		6
1.2. Nombre d'IFP du portefeuille ayant évolué d'au moins une échelle de catégories principales		2
1.3. Augmentation annuelle (épargne) en %		15%
1.4. Augmentation annuelle (crédit) en %		10%
Autres indicateurs		
1.5. Volume d'encours de crédit dans les IFP du portefeuille en USD		613 735 799
1.6. Volume d'encours d'épargne dans les IFP du portefeuille en USD		994 180 675
1.7. Nombre de crédits des IFP du portefeuille en nombre		165 894
1.8. Nombre de comptes d'épargne des IFP du portefeuille		1 620 628
1.9. PAR 30 moyen des IFP du FPM ASBL (en %)		8%
1.10. Radiation moyenne des IFP du FPM ASBL (%)		4%
1.11. Crédits renégociés moyens des IFP du FPM ASBL (%)		5%
1.12. Clientèle féminine des IFP du FPM ASBL (%)		45%
1.13. Nombre d'IFP ayant bénéficié pour la 1 ^{re} fois d'un financement institutionnel (FPM SA, autres bailleurs ou financement bancaire local) à la suite d'un appui du FPM ASBL		5
1.14. Nombre de projets d'ATD gérés au cours de l'année par le FPM ASBL		30
1.15. Décaissement du budget d'AT en USD		12 830 409
Objectif spécifique 1 _ Développer un vivier de ressources financières compétentes		
2.1. Structure de formation (académie) aux métiers opérationnelle et accessible à toutes les institutions financières du secteur		1
2.2. Nombre de modules formation portant sur la microfinance		5
2.3. Participants aux programmes de formations du FPM		1 000
2.4. % de femmes participant aux programmes de formations du FPM		40%
Autres indicateurs		
2.5. Nombre de personnes formées aux enjeux de genre/égalité F/H au sein du FPM		150
2.6. Dont % de femmes formées aux enjeux de genre/égalité F/H au sein du FPM		45%
2.7. Nombre de forums organisés à l'année		7
Objectif spécifique 2 _ Promotion des innovations technologiques		
3.1. Nombre d'IFP ayant implémenté un nouveau produit financier numérique avec l'appui du FPM		5
3.2. Nombre additionnel de nouveaux agents bancaires actifs dans le secteur		500
3.3. Nombre d'IFP ayant mis en place une nouvelle solution technologique destinée à améliorer la qualité des services, la rapidité des opérations et réduire les risques d'erreurs opérationnelles		5
Objectif spécifique 3 _ Extension des IFP dans les provinces les moins desservies		
4.1. Nombre de provinces ayant au moins une agence (physique ou agent bancaire) opérationnelle dans le pays		15
4.2. Nombre d'études de marché (publiées) sur les opportunités d'investissement et les possibilités d'innovations technologiques dans le secteur		6

Indicateurs	Objectifs PdA 2019 - 2023
4.3. Nombre d'IFP ayant développé avec l'aide du FPM une unité de crédit agricole	5
4.4. Augmentation annuelle en % encours agricoles	20%
<i>Autre indicateur</i>	
4.5. Volume du portefeuille agricole des IFP en USD	22 243 010
Objectif spécifique 4 _ Finance responsable	
5.1. % des IFP bénéficiaires des appuis du FPM ASBL disposant d'une politique et de procédures opérationnelles de suivi des principes de la finance responsable	100%
5.2. IFP (% du portefeuille) du FPM ASBL notées « A » (score supérieur à 80 suivant la catégorisation SPI4 comme étant des institutions qui respectent elles-mêmes et s'assurent que leurs clients respectent les normes de la finance responsable)	70%
5.3. Benchmark annuel des performances sociales des institutions financières du pays	1