



ADA

**Appui au
Développement
Autonome**

ADA en 2022-2025

**Vers une finance inclusive
durable et innovante**

ada



ADA en chemin vers 2025

Durant les années à venir, ADA va utiliser la finance inclusive pour contribuer aux objectifs de développement durable et répondre aux besoins des populations vulnérables.

Pendant plus de 25 ans, ADA a renforcé des institutions de microfinance et des réseaux dans le but de favoriser l'inclusion financière. Durant les années à venir, ADA va utiliser la **finance inclusive**, qui reste son principal domaine d'expertise, pour contribuer aux **objectifs de développement durable** et répondre en particulier aux besoins des populations suivantes: **les jeunes entrepreneurs**, les petites **exploitations agricoles familiales** et les **ménages vulnérables**. La nouvelle orientation favorise l'innovation et se concentre sur trois axes thématiques prioritaires : l'entrepreneuriat des **jeunes**, les **chaînes de valeur agricoles et forestières** et l'accès aux **services de base** ; ainsi que trois dimensions transversales : les aspects liés aux **changements climatiques**, les questions de **genre et le rôle des femmes**, ainsi que l'utilisation des **technologies digitales**. Cette évolution dans les orientations de l'ONG l'amènera à collaborer avec de nouveaux types d'acteurs, au-delà des institutions de microfinance.

AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

Au niveau opérationnel, ADA combinera des activités de gestion et de mise en œuvre de **programmes d'appui technique**, des activités de

conseil en investissement pour IforD (Investing for Development), des activités de **gestion des connaissances** et des activités de **communication**. Les activités seront menées prioritairement dans cinq pays, à savoir, le **Sénégal**, le **Burkina Faso**, le **Laos**, le **Cambodge** et le **Guatemala**. Toutefois, d'autres pays seront considérés, en particulier lorsqu'ils présentent des opportunités d'investissements d'impact en lien avec le Luxembourg Microfinance and Development Fund (LMDF).

En termes d'organisation, l'équipe de l'association est composée de **40 à 50 employés** auxquels viennent s'ajouter une **dizaine de conseillers techniques**, basés sur le terrain. Le budget pour la période 2022-2025 est estimé à **63 millions d'euros**, variant de 14 à 17 millions d'euros par an et sera financé à hauteur de **59 % par la Coopération luxembourgeoise** et représentent 92 % du total, ce qui laisse 8% du budget pour couvrir les frais administratifs. 41 % par d'autres sources publiques et privées. Les frais directement liés aux activités de développement représentent 92 % du total, ce qui laisse 8% du budget pour couvrir les frais administratifs. ■

Présentation simplifiée de la théorie du changement de ADA

POUR QUI ?

Jeunes entrepreneurs
Petites exploitations agricoles familiales
Ménages vulnérables

COMMENT ?

Par des activités dans des secteurs prioritaires

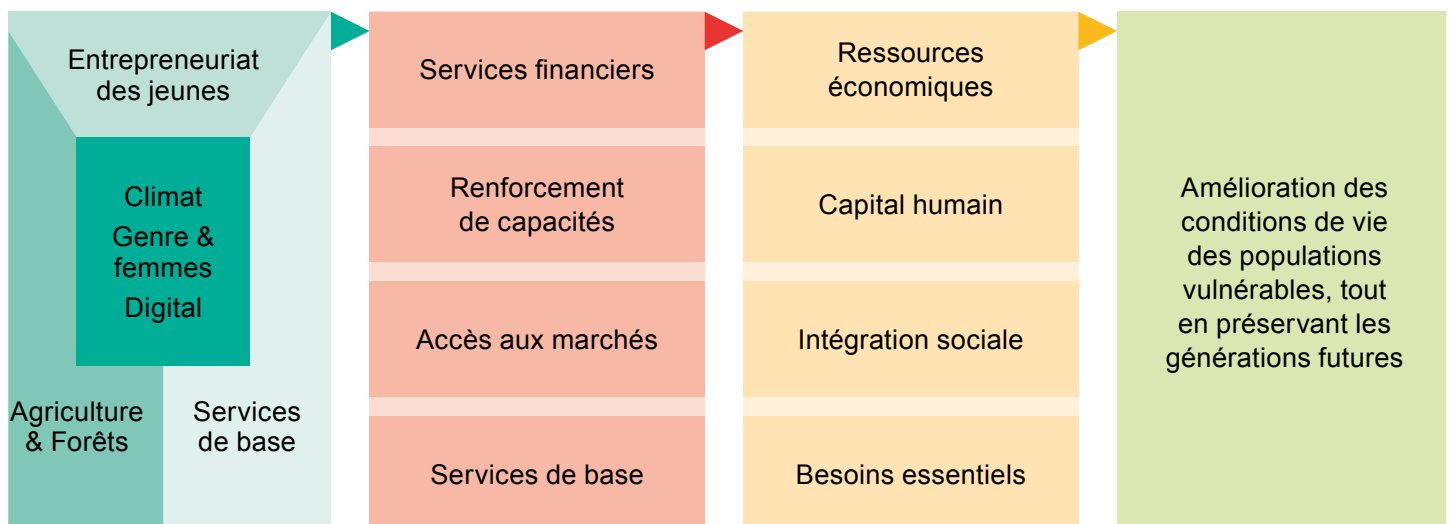
QUOI ?

Résultats attendus

POURQUOI ?

Effets à court et moyen terme

Impact à long terme





© shutterstock

Tendances du secteur du développement international

Les objectifs de développement durable (ODD) constituent le référentiel commun qui guident les efforts de coopération au niveau international. Dans ce contexte, certains sujets mobilisent une attention croissante de la part des acteurs du développement. La question des changements climatiques est une préoccupation majeure qui menace l'humanité dans son ensemble et en particulier les populations les plus vulnérables. La notion d'inclusion est un autre sujet important, qu'il s'agisse de pauvreté, de minorités ou d'aspects liés aux migrations. La résilience est également un élément crucial, en particulier dans le contexte pandémique actuel.

L'INCOUTOURNABLE INNOVATION

Face à ces défis, l'innovation représente un moyen incontournable pour favoriser l'émergence de solutions adaptées aux besoins des populations vulnérables. En particulier, les technologies digitales sont des

opportunités à prendre en compte pour étendre la portée de certaines actions de développement. Au niveau du financement, tant le Programme d'action d'Addis Abeba établi en 2015 que la définition des ODD à l'horizon 2030, mettent l'accent sur la nécessité de diversifier les sources de financement du développement. Au-delà de l'aide publique au développement, alimentée par les contributions des États aux programmes de développement bilatéraux et multilatéraux, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne le rôle croissant du secteur privé. À travers les concepts de «*blended finance*»¹ et «*impact investing*»², le secteur privé devient de facto un financeur du développement. De multiples expériences montrent l'intérêt de mobiliser des financements de sources publiques et privées et de combiner des subsides et des donations avec des investissements dans le but de générer un effet de levier en faveur du financement du développement. ■

Problématiques

D'après le dernier rapport sur les objectifs de développement durable 2020 et malgré les avancées dans divers domaines tels que la santé maternelle ou la participation politique des femmes, les efforts actuels demeurent pour l'instant insuffisants pour atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2030. En particulier, la hausse de l'insécurité alimentaire, la détérioration de l'environnement et la persistance des inégalités restent des problèmes majeurs qui contrebalancent les progrès réalisés.

« *L'année 2020 marque en particulier la première hausse de la pauvreté à l'échelle mondiale depuis 1998.* »

Au-delà de ces difficultés qui perdurent, la pandémie de Covid-19 est venue perturber encore davantage la progression vers les objectifs de développement durable : l'année 2020 marque en particulier la première hausse de la pauvreté à l'échelle mondiale depuis 1998. En cause : la perte d'emploi et de revenus qui affecte particulièrement les travailleurs de l'économie informelle, le manque de protection sociale et l'accès encore plus limité aux services de base pour les ménages qui étaient déjà en situation de précarité, notamment l'accès à un logement adéquat,

à l'eau potable et l'assainissement, aux soins de santé ou même à l'alimentation.

Enfin, les changements climatiques s'accroissent, la décennie 2010-2019 étant la plus chaude jamais enregistrée. Au-delà de la hausse des températures, l'augmentation de la fréquence et de l'ampleur des phénomènes climatiques extrêmes, l'élévation du niveau des mers et la dégradation des terres impactent les écosystèmes et menacent la vie et les activités humaines. Si toutes les régions du monde sont concernées, les pays les moins développés sont à la fois plus exposés aux phénomènes extrêmes et moins préparés pour y faire face.

RENFORCER LA RÉSILIENCE, UN DÉFI MAJEUR

Ainsi, la multiplication des risques, des chocs potentiels et l'ampleur croissante de leurs conséquences semblent être le défi majeur des années à venir pour les populations, en particulier les plus vulnérables. Par conséquent, l'un des enjeux principaux du développement consiste aujourd'hui à renforcer la résilience des populations, c'est-à-dire leur capacité à absorber les chocs, à s'adapter à des conditions changeantes, mais aussi à initier des transformations plus profondes qui permettront à long terme de réduire les risques. ■

Des fondements stratégiques confortés

En accord avec la vision de ADA de « jouer le rôle de catalyseur dans la genèse, l'identification, le développement et la mise en œuvre de solutions facilitant le développement inclusif », l'élaboration de nouvelles orientations est l'occasion pour l'association de conforter certains fondements stratégiques, précisés ci-dessous.

L'APPROCHE «CLIENT CENTRIC» ET «HOLISTIQUE»

En ligne avec sa vision et sa mission, ADA va s'appuyer sur son expérience passée pour renforcer son approche « *client centric* » et « *holistique* ». Il s'agit non seulement de concevoir et mettre en œuvre des projets en partant d'une **identification approfondie des besoins des populations ciblées**, mais également de **considérer leurs besoins de manière holistique** (alimentation, santé, habitat, éducation, revenu économique, protection face aux chocs, etc.) afin de tenir compte du caractère multi-dimensionnel de la pauvreté. Dans ce sens, l'inclusion financière, à travers l'accès et surtout l'utilisation de services financiers adaptés, est à considérer comme un moyen pour mieux répondre aux besoins des populations ciblées.

Cette approche « *centrée sur les clients* » et « *holistique* » entraînera pour ADA une **évolution dans le type de partenaires** avec lesquels elle sera amenée à collaborer en considérant non seulement des prestataires de services financiers tels que des institutions de microfinance, des banques ou des compagnies d'assurance comme cela a été très largement le cas jusqu'à maintenant, mais également d'autres acteurs tels que des petites et moyennes entreprises (PME) de transformation ou de commercialisation, des incubateurs, des fintechs, etc.

LA DYNAMIQUE D'INNOVATION

Une particularité de ADA réside dans sa capacité à soutenir des solutions innovantes en matière d'inclusion financière. Cette dynamique a été renforcée depuis 2019 à travers les Innovation Labs thématiques qui facilitent, de manière collaborative, l'émergence de concepts et projets innovants, que ce soit au niveau du type de solution offerte, du mode de distribution, ou de la mobilisation des technologies digitales lorsque cela permet de mieux répondre aux besoins des populations ciblées. Cette volonté de favoriser l'innovation sera encore renforcée durant les années à venir à travers des activités de prospection pour identifier de nouvelles solutions en matière de développement et de nouveaux partenaires ; et à travers des projets-tests qui viendront alimenter l'identification et la formulation de nouveaux programmes.

LA GESTION DES CONNAISSANCES ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Depuis plusieurs années, ADA a fortement développé ses outils et sa méthodologie de gestion des connaissances. Par exemple, la définition et le suivi d'indicateurs spécifiques, la réalisation d'une évaluation systématique, en interne ou en externe, et l'utilisation d'enquêtes auprès des bénéficiaires, permettent de mieux **mesurer l'impact des activités menées dans les projets**. Plus largement, l'acquisition et la création de connaissances à travers des échanges avec d'autres acteurs ou la réalisation d'études



© Philippe Lissac / Godong

permettent à ADA de capitaliser et renforcer ses connaissances de façon continue. Cette approche sera encore approfondie à l'avenir en mettant également l'accent sur les activités de diffusion d'informations pour permettre à d'autres acteurs du développement de bénéficier davantage de l'expérience de ADA.

LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

Sur base du partenariat historique avec la Coopération luxembourgeoise, ADA reçoit un financement pluriannuel du MAEE, lequel offre à ADA la possibilité de mener ses projets avec flexibilité et continuité ; ce qui permet de favoriser tant l'innovation que l'appui d'initiatives sur le long terme. Au-delà de cette source de financement stratégique, ADA mobilisera des sources de financement complémentaires qui permettront à certains projets d'entraîner un effet de levier. Par le passé, des collaborations ont déjà été établies avec des financeurs publics tels que la banque européenne d'investissement (BEI), le fonds international de développement agricole (FIDA), la Food and Agriculture Organization (FAO) ou la Coopération suisse et avec des financeurs privés tels que les Rotary Clubs du Luxembourg ou la

Fondation Raiffeisen Belgique. Cette diversification des sources de financement sera poursuivie à l'avenir en renforçant également les contributions des participants aux événements organisés par ADA et en développant le concept « *Donate to Invest* »³. ■

« *L'inclusion financière, à travers l'accès et surtout l'utilisation de services financiers adaptés, est à considérer comme un moyen pour mieux répondre aux besoins des populations ciblées.*

Justification et logique d'intervention

POPULATIONS CIBLÉES

En tant qu'acteur œuvrant pour un développement inclusif, ADA cible à travers ses interventions les populations vulnérables, c'est-à-dire les personnes exposées aux risques, qui tendent à se multiplier. Ces risques peuvent être encourus par des groupes sociaux entiers en raison de leurs contextes socioéconomiques (pays moins développés, manque d'infrastructures) ou géographiques (zones exposées aux aléas climatiques), mais également par des individus en raison de caractéristiques (l'âge, le genre) ou de trajectoires (migration) particulières. Les populations vulnérables ne sont pas nécessairement en situation de pauvreté ou d'exclusion, mais pourraient y sombrer dans le cas où les chocs ou aléas qui pourraient les affecter surviendraient.

Compte tenu des facteurs de vulnérabilité majeurs que représentent l'accès limité aux services de base, le manque d'opportunités d'emplois et de ressources économiques, ou le très faible niveau de préparation aux changements climatiques, notamment dans les zones rurales dépendantes de l'agriculture, les principaux groupes cibles des interventions de ADA dans les pays en développement seront :

- les **ménages vulnérables**, notamment ceux ayant un accès restreint aux services de base ;
- les **jeunes entrepreneurs**, hommes et femmes, qui font face à des contraintes d'autant plus importantes d'accès à l'emploi et d'intégration socioprofessionnelle ;
- les **petites exploitations familiales** et les autres acteurs des chaînes de valeur agricoles et forestières exposés aux risques climatiques et à l'insécurité économique jouant un rôle crucial pour renforcer la sécurité alimentaire.

Il est important de préciser que pour ces trois groupes cibles, les questions de genre seront systématiquement prises en compte.

IMPACT VISÉ

Tel que son nom l'indique, ADA, appui au développement autonome, ne vise pas seulement à travers ses interventions à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables, mais à permettre à ces populations de choisir et mettre en œuvre par elles-mêmes des stratégies d'amélioration de leurs conditions de vie. Autrement dit, l'action de ADA vise à rendre les populations actrices de la réduction de leur vulnérabilité, non pas parce qu'elles en sont responsables, les facteurs de vulnérabilité étant bien souvent externes, mais parce qu'elles sont les mieux placées pour identifier les meilleures solutions.

Par ailleurs, parce que les modes de vie actuels entraînent des conséquences à long terme, l'action de ADA vise également à ce que les stratégies choisies et mises en œuvre aujourd'hui par les populations vulnérables soient en mesure de préserver les conditions de vie des générations futures, et contribuent en ce sens à un développement durable.

Ainsi, les interventions de ADA visent à développer et renforcer les « *capabilités*⁴ » des populations vulnérables, c'est-à-dire à rendre effectives leur possibilité et capacité de choisir et mettre en œuvre ces stratégies.

EFFETS RECHERCHÉS

Pour cela, certaines conditions sont nécessaires. Avant tout, pour développer leurs capacités, les groupes cibles de ADA ont besoin d'accéder, d'utiliser et de développer différents types de ressources. En particulier, il est nécessaire pour ces groupes de :

- satisfaire leurs **besoins essentiels indispensables** à l'existence (se nourrir, se loger, se vêtir, etc.), en particulier pour les ménages vulnérables des pays moins développés ;



© José Manuel del Busto

■ améliorer leur **capital humain**, c'est-à-dire leurs connaissances et compétences, et leur **capital social**, c'est-à-dire leur intégration dans les communautés et tissus économiques, en particulier pour les groupes cibles de populations actives que sont les jeunes entrepreneurs hommes et femmes et les acteurs des chaînes de valeur agricoles et forestières ;

■ sécuriser et diversifier leurs **ressources économiques**, qu'il s'agisse de revenus ou de patrimoine matériel ou immatériel, et ce pour tous les groupes cibles.

Ces conditions constituent les changements auxquels ADA cherche à contribuer, ou encore les effets recherchés de ses interventions pour ses groupes cibles. Ces effets sont bien sûr interdépendants : par exemple, une amélioration du capital humain et du capital social contribue à la sécurisation, voire à l'augmentation des ressources économiques des populations actives, en leur permettant de développer ou mieux gérer leur activité source de revenus.

« *ADA ne vise pas seulement à travers ses interventions à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables, mais à permettre à ces populations de choisir et mettre en œuvre par elles-mêmes des stratégies d'amélioration de leurs conditions de vie.*

D'autres conditions nécessaires au développement des capacités concernent davantage les contextes dans lesquels les populations cibles et leurs communautés évoluent. Elles constituent un second niveau de changement auquel ADA souhaite contribuer ou d'effet recherché de ses interventions :

■ **Un développement économique et social inclusif**, c'est-à-dire bénéficiant à tous types de populations (en particulier les populations les plus vulnérables telles que les jeunes, les femmes, les populations rurales) et créateur d'emplois ;

■ **L'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement**, résilientes face aux changements climatiques (c'est-à-dire favorisant l'adaptation à ces changements) et cohérentes avec un modèle de développement sobre en émissions de gaz à effets de serre (contribuant ainsi à leur échelle à l'atténuation de ces changements), nécessaires à un développement durable préservant les conditions de vie des générations futures.

Ce second niveau d'effets recherchés bénéficiera non seulement aux groupes directement ciblés par les interventions de ADA, mais aussi plus

largement aux communautés présentes et futures des contextes dans lesquels s'inscrivent ces interventions.

Les deux niveaux de changements sont encore une fois interdépendants : l'amélioration des compétences techniques et managériales des producteurs agricoles pourra les amener à adopter des pratiques durables et résilientes qui bénéficieront à leurs communautés ; la sécurisation et la diversification des ressources économiques, ainsi que l'amélioration des compétences de gestion des jeunes entrepreneurs, pourront les conduire à créer des emplois. Les groupes cibles peuvent donc être également, à leur échelle, acteurs de changements.

RÉSULTATS ATTENDUS

Afin que ces changements puissent survenir, ADA s'appuiera sur son expérience passée de recours à une approche « *client centric* » et « *holistique* » : il s'agira non seulement de centrer les interventions sur la réponse aux besoins des populations ciblées, mais également de considérer ces besoins de manière holistique (alimentation, santé, habitat, éducation et capital humain, protection face aux chocs, ressources économiques, inclusion, etc.).



« *L'inclusion financière, à travers l'accès, mais surtout l'utilisation de services financiers variés (crédit, épargne, assurance, moyens de paiement, etc.), restera au coeur des interventions de ADA.*

Dans ce sens, **l'inclusion financière**, à travers l'accès, mais surtout l'utilisation de services financiers variés (crédit, épargne, assurance, moyens de paiement, etc.), **restera au coeur des interventions de ADA** et sera le principal résultat attendu pour tous les groupes ciblés.

Toutefois, l'inclusion financière n'étant pas une fin en soi, **l'accès et l'utilisation d'autres types de services** en complément des services financiers **sont également nécessaires** pour que les effets recherchés surviennent. L'adoption d'une approche holistique se traduira donc pour ADA par des interventions qui chercheront également à favoriser l'accès et l'utilisation de services de base (électricité, eau, assainissement, habitat, santé, éducation, etc.) pour les ménages d'une part, et de services de renforcement de capacités techniques et entrepreneuriales (formations, mentoring, coaching) et solutions d'accès aux informations et aux marchés (plateformes digitales facilitant l'accès à l'information et les transactions, relations contractuelles spécifiques) pour les groupes cibles de populations actives d'autre part.

Ces différents types de services, afin d'être accessibles et utilisés, devront être adaptés aux besoins de ces groupes cibles, abordables en termes de coût, et durables dans le sens où ils devraient être offerts par des fournisseurs de proximité, financièrement et institutionnellement viables, et compatibles avec la protection de l'environnement, l'adaptation et éventuellement l'atténuation des changements climatiques.

Afin de faciliter le développement et l'offre de ces différents types de services et solutions, les interventions de ADA devront s'assurer que l'environnement politique et réglementaire le permet. Le cas échéant, ADA pourrait même soutenir certaines actions en vue de rendre le cadre réglementaire plus propice à l'inclusion financière.

ACTIVITÉS À METTRE EN OEUVRE

Pour produire ces résultats, les interventions de ADA se concentreront sur trois axes thématiques afin de répondre aux problématiques des groupes cibles identifiés :

- L'entrepreneuriat des jeunes ;
- Le renforcement des chaînes de valeur agricoles et forestières ;
- L'accès aux services de base.

Sur ces trois axes, ADA poursuivra et renforcera les dynamiques initiées au cours de ces dernières années. Il s'agira en particulier de traduire l'approche holistique par l'identification et la mobilisation de différents types de partenaires, en considérant non seulement des fournisseurs de services financiers, mais également des acteurs non-financiers, tels que des PME de transformation ou de commercialisation, des incubateurs, des centres de formation, des fournisseurs de services de base, de solutions digitales, etc. Pour être en mesure d'offrir une combinaison de services et solutions répondant aux divers besoins des populations ciblées, ADA cherchera à initier et faciliter des partenariats entre ces différents types d'acteurs.

Il s'agira alors d'accompagner ces acteurs dans la conception, le développement ou la distribution de solutions intégrées et innovantes qui répondent aux besoins des populations ciblées. Cet accompagnement sera réalisé à travers des projets d'appui technique pour lesquels ADA jouera un rôle de fournisseur d'expertise et de conseil, un rôle de catalyseur ou encore un rôle de gestionnaire de projet.

Afin de favoriser la viabilité et la capacité de ces acteurs à accroître leur portée, ADA facilitera également les liens avec les investisseurs.

Ces investisseurs pourront inclure entre autres ceux avec lesquels des liens ont commencé à être créés via des projets existants, comme le Smallholder Safety Net Upscaling Programme (SSNUP), ainsi que Investing for Development (IforD) avec ses fonds Luxembourg Microfinance and Development Fund (LMDF) et Forestry and Climate Change Fund (FCCF), le nouvel instrument de financement de l'innovation dont la création est envisagée au cours des prochaines années, ou encore d'autres fonds d'impact, en particulier des fonds donnant la priorité au financement d'initiatives d'adaptation et/ou d'atténuation des effets des changements climatiques.

Au niveau sectoriel, ADA soutiendra, dans certains pays, les acteurs institutionnels dans la définition et/ou la mise en oeuvre de leurs stratégies d'inclusion financière. Plus globalement, ADA mènera également des activités de gestion des connaissances, de communication et de diffusion d'information pour favoriser les échanges d'expériences. Il s'agira entre autres de publier des études et d'organiser des événements tels que la Semaine africaine de la microfinance (SAM), les Midis de la microfinance ou la formation en finance agricole et rurale (FAR). Ces études et événements seront alimentés par les activités d'évaluation, de mesure d'impact et de capitalisation menées par ADA ou par d'autres acteurs clés du secteur.

RESSOURCES TECHNIQUES ET FINANCIÈRES À MOBILISER

La mise en oeuvre de cette logique d'intervention nécessitera pour ADA de mobiliser des partenaires techniques qui pourront apporter une expertise sur des sujets précis, complémentaire à celle de ADA qui concerne le développement de services financiers. La mobilisation d'acteurs locaux sera privilégiée afin d'assurer la viabilité des initiatives lancées, mais aussi de contribuer à la dynamisation et au renforcement des écosystèmes locaux. De plus, toujours dans l'optique d'assurer une appropriation au niveau local, mais

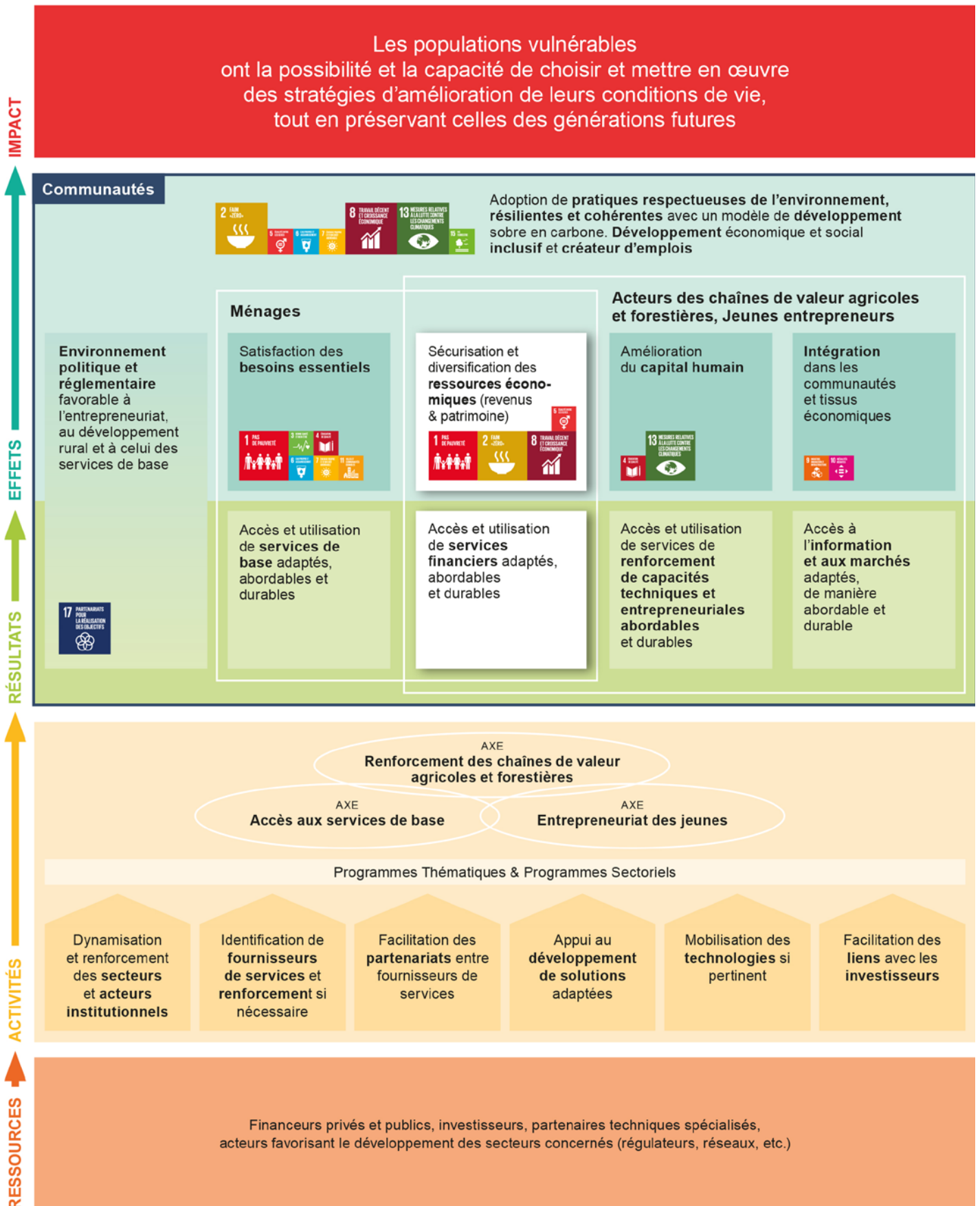
aussi une portée potentielle plus importante des interventions, des réseaux, des associations professionnelles et des acteurs institutionnels pourront également être impliqués en tant que partenaires. Dans ce cas, l'objectif ne sera pas de centrer les interventions sur le renforcement de leurs capacités, mais de favoriser, via ces partenaires, l'offre et le développement à plus grande échelle, de solutions adaptées aux besoins des populations ciblées.

« *La mobilisation d'acteurs locaux sera privilégiée afin d'assurer la viabilité des initiatives lancées, mais aussi de contribuer à la dynamisation et au renforcement des écosystèmes locaux.* »

En complément des ressources provenant du MAEE, d'autres financeurs publics seront approchés de manière pro-active sur base de projets formulés qui cadrent avec leurs priorités thématiques et géographiques. ADA participera également de façon sélective à certains appels d'offre qui seront cohérents avec ses objectifs. Des financements privés seront aussi mobilisés pour compléter, générer des effets de levier ou soutenir des initiatives innovantes et plus risquées, via des fondations ou le concept « *Donate to Invest* ».

La logique d'intervention de ADA et les objectifs de développement durable auxquels elle contribuera sont présentés dans le schéma ci-après. ■

THÉORIE DU CHANGEMENT DE ADA



LIEN AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En suivant cette logique d'intervention, ADA contribuera à plusieurs ODD, à certains de manière plus significative étant donné les objectifs visés et les modes d'intervention adoptés, à d'autres de manière plus secondaire.



En cherchant à permettre aux populations vulnérables de sécuriser et diversifier leurs ressources économiques par l'accès et l'utilisation de services financiers adaptés et durables, à contribuer à un développement économique créateur d'emplois, et en ciblant les jeunes entrepreneurs, ADA contribuera à l'ODD 1, en particulier aux cibles relatives à la réduction de la pauvreté (1.1), à l'accès aux ressources économiques et aux services financiers (1.4) et au renforcement de la résilience des personnes vulnérables (1.5), et à l'ODD 8, en particulier aux cibles relatives au développement économique, au soutien à l'entrepreneuriat et à la création d'emplois (8.3), à l'accès à un emploi et revenu décents (8.5) et au renforcement de capacités des institutions financières (8.10).



En ciblant les petites exploitations agricoles familiales et les autres acteurs des chaînes de valeur agricoles et forestières pour leur permettre de sécuriser et diversifier leurs ressources économiques, en favorisant l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement, résilientes et sobres en émissions de gaz à effets de serre non seulement par ce groupe cible mais également par les autres, et en soutenant le développement de solutions durables, ADA contribuera à l'ODD 2, notamment aux cibles relatives à la réduction de l'insécurité alimentaire (2.1), à l'amélioration de la productivité agricole et des revenus des petits producteurs (2.3) et à l'adoption de pratiques productives, durables et résilientes (2.4), et à l'ODD 13, en particulier aux cibles concernant la résilience et l'adaptation aux changements climatiques (13.1) et à la sensibilisation aux changements climatiques (13.3).



Enfin, en facilitant les collaborations entre différents types d'acteurs, les liens avec les investisseurs, les partenariats publics-privés, et le renforcement des acteurs institutionnels, ADA contribuera également à l'ODD 17, notamment aux cibles liées à la facilitation des investissements (17.3 et 17.5), au renforcement de capacités sur les plans sectoriels ou nationaux dans les pays en développement (17.9) et à la facilitation des partenariats (17.17).



ADA contribuera également de manière plus secondaire aux ODD suivants, dans la mesure où, si ces ODD ne représentent pas le cœur de ses objectifs ou modes d'intervention, certains éléments de la logique d'intervention y contribueront. Dans ce sens, en développant des solutions de financement pour accéder aux services de base pour la satisfaction des besoins essentiels des populations vulnérables, ADA contribuera à l'ODD 3 (Bonne santé et bien-être), l'ODD 4 (Éducation de qualité), l'ODD 6 (Accès à l'eau potable et assainissement), l'ODD 7 (Énergie propre à un coût abordable) et l'ODD 11 (Villes et communautés durables, dont la première cible concerne l'amélioration de l'habitat). de financement pour accéder aux services de base pour la satisfaction des besoins essentiels des populations vulnérables, ADA contribuera à l'ODD 3 (Bonne santé et bien-être), l'ODD 4 (Éducation de qualité), l'ODD 6 (Accès à l'eau potable et assainissement), l'ODD 7 (Énergie propre à un coût abordable) et l'ODD 11 (Villes et communautés durables, dont la première cible concerne l'amélioration de l'habitat).

En visant l'amélioration des compétences techniques et entrepreneuriales des jeunes entrepreneurs hommes et femmes, en cherchant à faciliter leur accès aux services financiers et aux marchés et leur intégration sociale et économique, ADA contribuera à l'ODD 4 (Éducation de qualité), l'ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructures, dont l'une des cibles concerne l'accès des petites entreprises aux services financiers et leur intégration dans les chaînes de valeur), et l'ODD 10 (Inégalités réduites, dont l'inclusion sociale et économique de tous les groupes sociaux fait partie des cibles).



En tenant compte de manière transversale des questions de genre à travers son action sur les trois axes thématiques, ADA contribuera à l'ODD 5 (Égalité entre les sexes).

Enfin, en favorisant les pratiques respectueuses de l'environnement et résilientes par les acteurs des chaînes de valeur agricoles et forestières, ADA contribuera également à l'ODD 15 (Vie terrestre, dont les cibles incluent la gestion durable des forêts, la lutte contre la désertification et la restauration des terres dégradées). ADA contribuera à l'ODD 4 (Éducation de qualité), l'ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructures, dont l'une des cibles concerne l'accès des petites entreprises aux services financiers et leur intégration dans les chaînes de valeur), et l'ODD 10 (Inégalités réduites, dont l'inclusion sociale et économique de tous les groupes sociaux fait partie des cibles). ■



Orientations thématiques

DÉCLINAISON DES TROIS AXES THÉMATIQUES

Domaine d'expertise historique de ADA, le développement de solutions permettant de favoriser l'inclusion financière des populations vulnérables restera le fil conducteur des projets et des programmes qui seront mis en oeuvre par l'association. Cependant, sur base des besoins des populations ciblées, ADA a identifié trois axes thématiques autour desquels vont se concentrer ses projets. Il s'agit de l'**entrepreneuriat des jeunes**, des **chaînes de valeur agricoles et forestières** et de l'**accès aux services de base**. Pour chaque axe thématique, une théorie du changement et les pistes de programmes qui l'accompagnent sont présentées ci-dessous.

Cette approche « *centrée sur les clients* » et « *holistique* » entraînera pour ADA une évolution dans le type de partenaires avec lesquels elle sera amenée à collaborer en considérant non seulement des prestataires de services financiers, tels que des institutions de microfinance, des banques ou des compagnies d'assurance comme cela a été très largement le cas jusqu'à maintenant, mais également d'autres acteurs tels que des petites et moyennes entreprises (PME) de transformation ou de commercialisation, des incubateurs, des fintechs, etc.



Entrepreneuriat des jeunes

Le contexte et les besoins

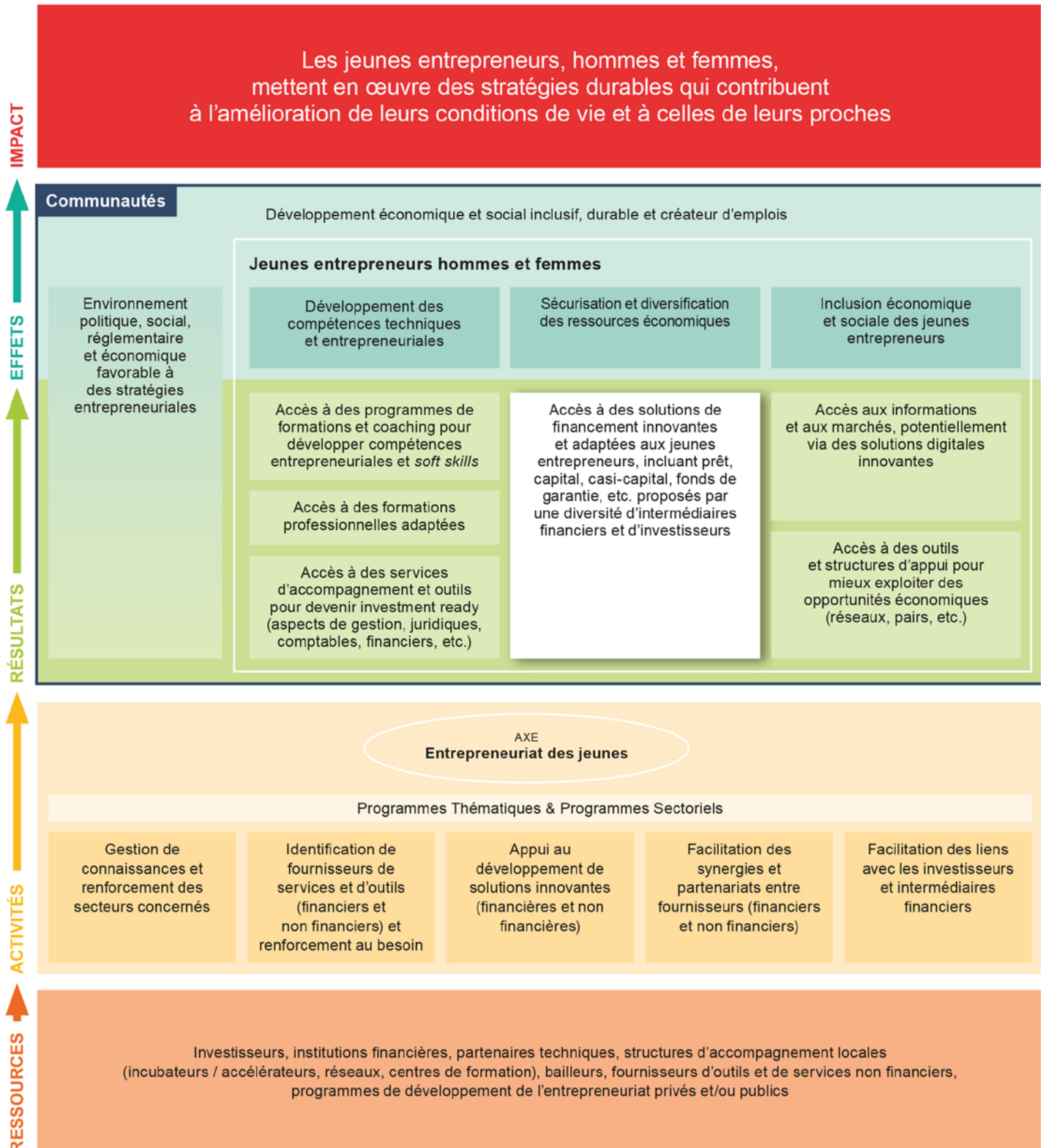
Selon les Nations unies, un jeune sur cinq dans le monde est sans emploi et n'est ni scolarisé, ni en formation⁶ ; autrement dit, il n'acquiert pas d'expérience professionnelle, ne génère pas de revenu et ne développe pas ses connaissances. Dans ce contexte, favoriser l'entrepreneuriat des jeunes est crucial, en sachant que les micros, petites et moyennes entreprises formelles et informelles contribuent, en moyenne, à 70 % de l'emploi. Pour y parvenir, il est nécessaire de surmonter plusieurs obstacles, en particulier: l'accès limité au financement, le manque de compétences et d'outils de gestion et les contraintes d'accès aux marchés.

Les programmes envisagés

Sur base d'un portefeuille de projets-tests qui permettront d'identifier et tester à la fois certaines solutions innovantes⁷ et des partenaires spécialisés dans l'appui aux jeunes entrepreneurs, des programmes seront envisagés dans les domaines suivants :

- Développement de services financiers innovants, tels que revenue-based funding⁸, garantie, crédit moyen terme, adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs ;
- Accompagnement des jeunes entrepreneurs, formels et informels, à travers des formations, du coaching et des outils pour renforcer les compétences entrepreneuriales et managériales et faciliter l'accès au marché ;
- Solutions digitales pour favoriser l'entrepreneuriat des jeunes (formation, outils de gestion, accès aux marchés, accès au financement, etc.).

La théorie du changement « Entrepreneuriat des jeunes »



Chaînes de valeur agricoles et forestières

Le contexte et les besoins

Le comité de la sécurité alimentaire (CSA) des Nations unies a souligné en 2019 que la majorité des 600 millions d'exploitations agricoles dans le monde sont de petite taille et que les petits exploitants fournissent jusqu'à 80 % de la production alimentaire en Asie et en Afrique sub-saharienne. Malgré les multiples programmes de financement agricole, l'agriculture reste le parent pauvre des institutions financières. Pourtant, de multiples exemples montrent l'impact des actions qui combinent le renforcement de capacités des producteurs, tant sur le plan technique que managérial, l'accès aux intrants de qualité, le financement adapté et l'accès aux marchés.

C'est cette approche « *chaîne de valeur* » qui doit être au centre du développement de la finance agricole avec un recours intelligent aux innovations, y compris par la digitalisation.

La prise en compte des questions liées aux changements climatiques, notamment via la promotion de pratiques agricoles climato-intelligentes, est également cruciale, tant dans le but de renforcer la résilience des petits exploitants face aux conséquences des changements climatiques que pour contribuer à leur atténuation, en particulier dans les filières forestières.



Les programmes envisagés

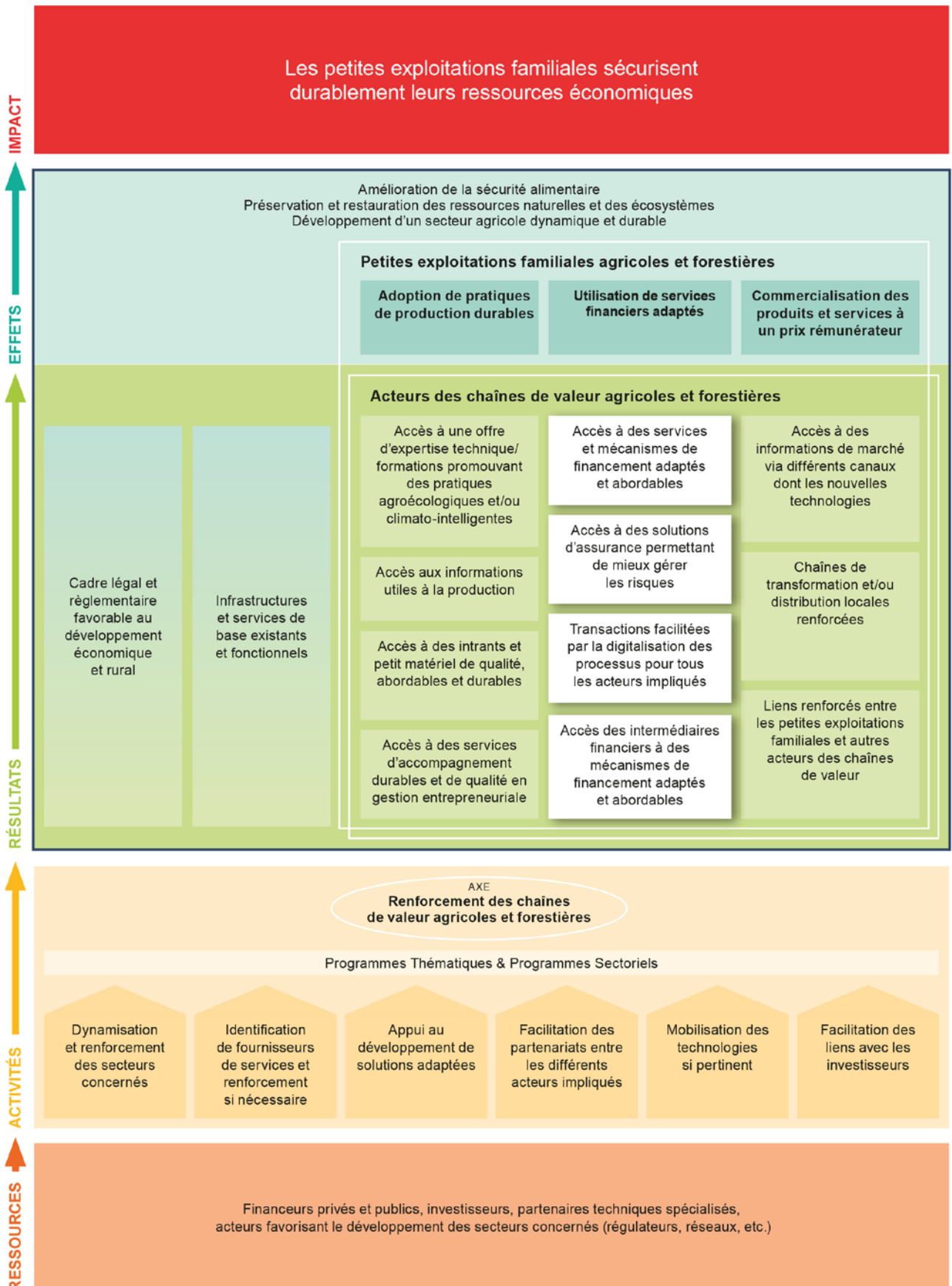
Sur base d'un portefeuille de projets-tests qui permettront d'identifier et tester à la fois certaines solutions innovantes et des partenaires spécialisés dans l'appui aux chaînes de valeur agricoles et forestières, des programmes seront envisagés dans les domaines suivants :

- Structuration (renforcement, financement et gestion des risques) des chaînes de valeur agricoles et forestières en amont et en aval de la production (transformation et commercialisation) en faveur des petites exploitations familiales et, dans certains cas, en ciblant les jeunes en particulier ;
- Promotion de plateformes digitales favorisant les relations entre les acteurs des chaînes de valeur agricoles et forestières pour faciliter l'accès des petites exploitations familiales aux intrants, au financement, aux marchés et à l'information ;
- Renforcement de l'investissement dans les chaînes de valeur agricoles et forestières.

Outre le développement de services financiers inclusifs et le renforcement de la gestion des risques des chaînes de valeur agricoles et forestières, qui constituent le cœur de l'expertise de ADA, ces programmes veilleront, avec l'appui de partenaires techniques spécialisés : à promouvoir les techniques de production agroécologiques ou climato-intelligentes, à améliorer l'approvisionnement en intrants, à renforcer les étapes de transformation et à faciliter les partenariats qui favorisent l'accès aux marchés (y compris au niveau local).

Par ailleurs, la digitalisation sera encouragée à toutes les étapes des chaînes de valeur considérées.

La théorie du changement « Chaînes de valeur agricoles et forestières »



Accès aux services de base

Le contexte et les besoins

Bien qu'étant incontournable pour garantir le bien-être, fournir des services de base aux populations vulnérables de manière pertinente, accessible et à un prix abordable, reste un défi dans de nombreux pays. Les expériences passées ont montré l'interdépendance entre les services essentiels en termes d'impact sur le développement et l'importance d'adopter une approche intégrée / multidimensionnelle. Il s'agit entre autres de voir comment des services financiers inclusifs peuvent faciliter l'accès aux services de base aux personnes vulnérables, sans réduire pour autant le rôle des services publics dans ce domaine. Dans tous les cas, il importe de tenir compte du contexte national (infrastructures, politiques nationales, etc.), de bien choisir les fournisseurs de services et les modèles de partenariat afin de maximiser les chances de pérenniser l'offre de services de base tout en assurant un accès adéquat des populations vulnérables. La sensibilisation et la formation des clients sont également des éléments essentiels à intégrer dans les interventions envisagées.

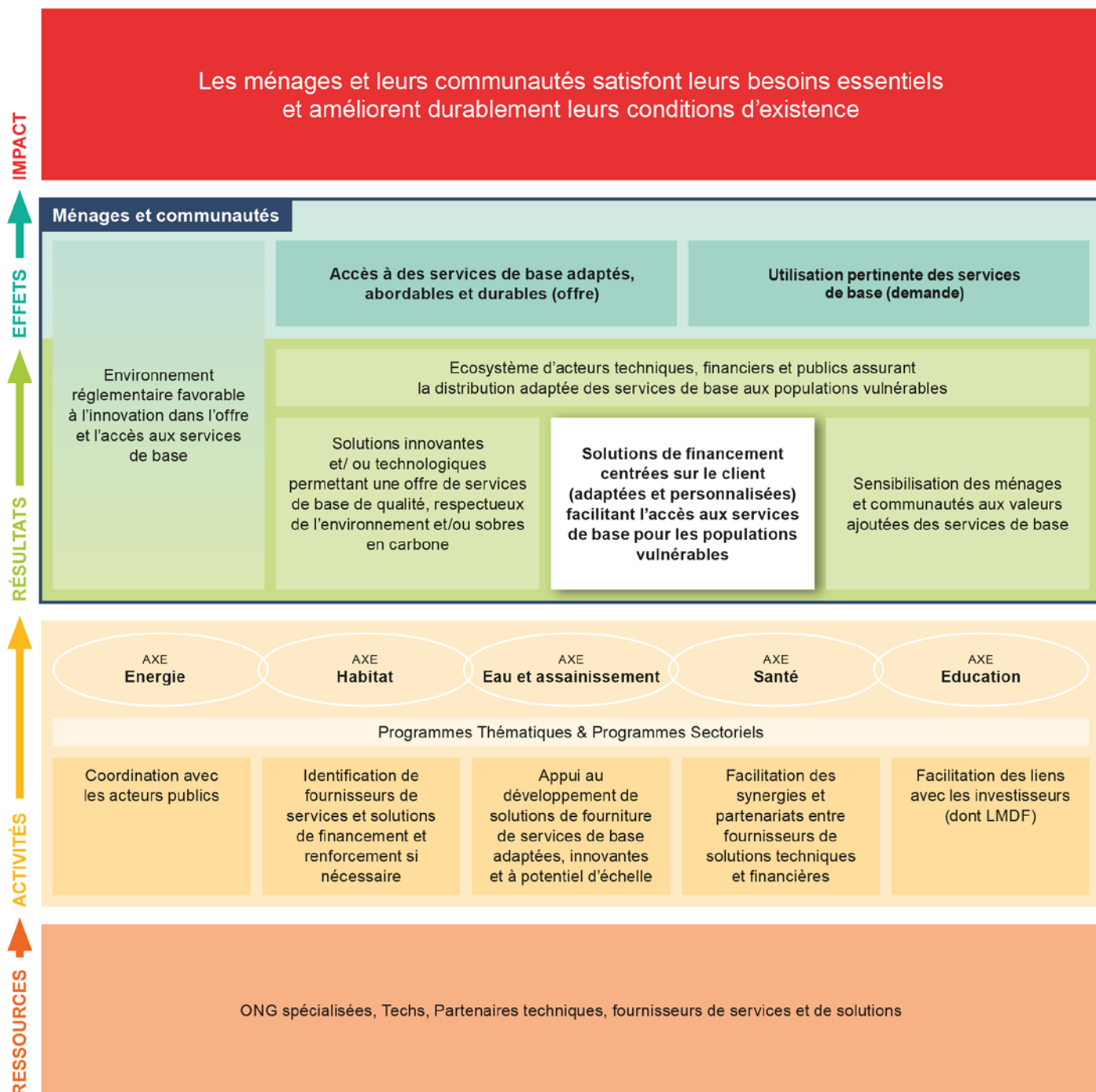
Les programmes envisagés

Sur base d'un portefeuille de projets-tests qui permettront d'identifier et tester à la fois certaines solutions innovantes et des partenaires spécialisés dans l'accès aux services de base, des programmes seront envisagés dans les domaines suivants :

- Faciliter l'accès à l'énergie, aux services de santé, à l'habitat, à l'eau / assainissement ou à l'éducation par une approche durable, fondée sur l'entrepreneuriat et sur la prise en compte des problématiques liées aux changements climatiques ; la conception de ces programmes veillera en particulier à vérifier la pertinence des solutions techniques envisagées, à identifier des partenaires spécialisés (fournisseurs de solutions techniques, ONG spécialisées, IMF, Techs, etc.), à s'assurer que les solutions appuyées puissent déboucher sur des « *business models* » viables, généralisables et innovants et à collaborer avec des partenaires bien implantés dans leur zone d'intervention, connectés à un écosystème (ayant accès au marché).



La théorie du changement « Accès aux services de base »



DIMENSIONS TRANSVERSALES

Trois dimensions transversales seront prises en compte dans l'ensemble des programmes envisagés et ce, à des degrés divers en fonction des situations. Il s'agit des aspects liés aux **changements climatiques**, des questions de **genre et du rôle des femmes** et de l'utilisation des **technologies digitales**.

Les aspects liés aux changements climatiques

Politiques et programmes de développement ne peuvent plus se penser aujourd'hui sans intégrer la dimension climatique : pour être durables, ils doivent tenir compte des **risques climatiques** présents et à venir dans les contextes d'intervention, veiller à renforcer la **résilience** des populations face aux changements climatiques et s'assurer que les **solutions de développement promues** soient sobres en émissions de gaz à effet de serre. Dans ce sens, les programmes envisagés par ADA veilleront à promouvoir une agriculture climato-intelligente, à encourager une gestion durable des paysages, des terres et des forêts et à promouvoir les énergies renouvelables, ainsi que l'habitat et les équipements énergétiquement efficaces dans les usages productifs et domestiques.

Les questions de genre et le rôle des femmes

Malgré les progrès réalisés au cours des dernières décennies, notamment en termes de scolarisation des filles et d'occupation de postes de responsabilités dans les domaines politiques et économiques par des femmes, de nombreux défis subsistent pour atteindre l'objectif d'égalité des sexes. Les femmes, qui travaillent plus souvent dans le secteur informel, qui ont plus de contraintes pour générer ou disposer d'un revenu ou pour accéder au foncier, sont donc plus susceptibles de tomber dans la pauvreté. En matière d'inclusion financière, le « *gender gap* » est également fort marqué, puisque les femmes restent

moins susceptibles d'avoir un compte bancaire que les hommes (54 % des femmes contre 63 % des hommes adultes, d'après le dernier rapport du Global Findex), ou d'utiliser des services financiers digitaux.

Par conséquent, ADA veillera à s'assurer que les projets qui seront conçus et mis en oeuvre sur les trois axes thématiques de ce nouveau plan stratégique, non seulement ne conforteront pas des situations d'inégalité préexistantes mais contribueront, chaque fois que cela sera possible et dans le respect des contextes socio-culturels concernés, à prendre en compte les obstacles rencontrés spécifiquement par les femmes et à renforcer les « *capabilités* », leur permettant ainsi de jouer un rôle déterminant pour la progression vers les ODD.

L'utilisation des technologies digitales

Comme ADA le constate à travers de multiples projets, la finance inclusive, qui vise à offrir une panoplie de services financiers adaptés aux besoins des populations vulnérables, repose de plus en plus sur des solutions digitales. Toutefois, la technologie digitale, qu'elle soit utilisée dans le cadre de services financiers inclusifs ou pour tout autre type de services, ne suffit pas pour assurer des avancées sur le plan du développement. Pour tirer le meilleur parti de la transition digitale, réduire la fracture numérique et ainsi concrétiser les « *digital dividends*⁹ », des compléments sont nécessaires, en particulier en termes de réglementation et de renforcement de capacités des utilisateurs, organisations comme individus. Par conséquent, les projets/programmes qui seront développés dans les trois axes thématiques s'appuieront non seulement sur les technologies digitales pour augmenter leur portée, mais tiendront aussi compte de la nécessité de ces compléments. À travers cette dimension transversale, l'intégration de technologies digitales dans certains projets représente une opportunité pour renforcer l'innovation et développer des collaborations avec de nouveaux types d'acteurs (fintech ou autres). ■

Orientations géographiques

PAYS PRIORITAIRES

ADA va maintenir ses interventions dans trois régions, à savoir : l'Afrique, l'Amérique centrale et l'Asie.

Au départ, cinq pays prioritaires seront considérés, à savoir : le Burkina Faso, le Sénégal, le Guatemala, le Laos et le Cambodge. Un sixième pays, en Amérique centrale, sera défini durant la première année de ce nouveau plan.

Le choix des nouveaux pays prioritaires fera l'objet d'une concertation avec le MAEE et résultera d'une analyse du contexte socio-politique.

Les pays considérés comme « *pays prioritaires* » sont ceux qui remplissent au moins les trois critères suivants :

- Pays qui offrent un potentiel de progression en matière d'inclusion financière, tant en termes d'accès que d'utilisation, pour répondre de manière adéquate aux besoins des populations ciblées ;
- Pays pour lesquels ADA dispose d'une bonne connaissance historique du contexte et des acteurs de l'inclusion financière ;
- Pays dans lesquels ADA peut envisager des interventions innovantes sur les trois axes thématiques envisagés.

Afin de maintenir une connaissance actualisée du contexte et des actions menées par ADA dans ces pays, un « *point focal* » sera identifié au sein du personnel de l'association. Des « *leaders régionaux* » seront également nommés pour veiller à la cohérence des interventions de ADA au niveau de chaque région.

PAYS À PROJETS

Des projets sont également envisagés dans d'autres pays, considérés comme « *pays à projets* ». Il s'agit de pays dans lesquels ADA :

- opère à la demande d'un financeur et pour des projets alignés sur ses trois axes thématiques ou
- développe des activités qui alimentent les projets menés dans des pays prioritaires ou
- souhaite renforcer un « *investee* » faisant partie du portefeuille de LMDF.

Cette catégorie de pays comprend entre autres, sans être exhaustif, le Cabo Verde, le Mali, le Niger, le Bangladesh, le Myanmar, le Bhoutan, le Kenya, la Tunisie, le Nicaragua et le Salvador.

La répartition entre ces deux catégories de pays peut évoluer au cours des 4 années selon l'évolution du contexte sécuritaire ou politique et les opportunités qui se présenteraient. Un « *pays à projet* » pourra devenir « *pays prioritaire* » sur base d'une décision argumentée et reflétée dans le plan d'action annuel. Inversement, un « *pays prioritaire* » pourra sortir de cette catégorie si les conditions pour y intervenir n'y sont plus remplies. L'objectif n'étant pas nécessairement d'augmenter le nombre de pays prioritaires, mais d'éviter une dispersion géographique trop large. Par ailleurs, ADA interviendra de manière indirecte dans d'autres pays, par exemple dans le cadre du SSNUP ou d'autres programmes éventuels. ■

Mise en oeuvre et modes d'intervention

Afin d'atteindre les effets recherchés par ce nouveau plan, ADA s'appuiera d'une part sur ses projets d'appui technique pour partager son expertise en matière de finance inclusive et d'autre part, sur son rôle de conseiller en investissement d'impact auprès de LMDF.

Les projets d'appui technique seront mis en oeuvre soit à travers des partenaires, soit de manière directe. Le choix entre ces deux modes d'intervention dépendra du contexte et des aspects liés au projet concerné tout en veillant à être efficient. En se basant sur les recommandations de l'évaluation externe et sur les leçons apprises au cours de la crise sanitaire de 2020-2021, ADA fera évoluer ses modes d'intervention afin de trouver un équilibre entre la création de postes de conseillers techniques sur le terrain, les missions de terrain nécessaires lors de l'identification d'un projet ou pour le transfert d'expertise et les réunions à distance pour les aspects de gestion de projet.

Dans le cadre des projets d'appui technique, ADA prévoit de pouvoir jouer, potentiellement simultanément lorsque cela sera nécessaire, trois rôles clés :

■ **Fournisseur d'expertise** en mobilisant les équipes internes de ADA ou des consultants externes, ce qui suppose d'être capable d'identifier les bons partenaires, d'élaborer des cahiers des charges pertinents, de suivre et d'évaluer la qualité des prestations qui seront fournies ;

■ **Catalyseur**, ce qui suppose de pouvoir identifier et faire travailler ensemble les différents acteurs nécessaires à la mise en oeuvre d'un programme et à la pérennisation des solutions innovantes qui seront développées, qu'il s'agisse d'institutions financières

(IMF, investisseurs, etc.), mais aussi par exemple de fournisseurs de services (eau, énergie, incubateurs, etc.), de fournisseurs de solutions digitales (fintechs, plateformes, etc.), d'organismes de recherche, etc. ;

■ **Gestionnaire de projets**, ce qui constitue un rôle essentiel pour assurer l'atteinte des résultats, rôle qui suppose d'être capable de conduire des identifications et des formulations de qualité, de disposer des capacités de suivi, d'évaluation et de reporting rigoureux.

L'activité de conseil auprès du fonds Iford pour LMDF sera assurée à travers une équipe dédiée, spécialisée dans l'identification, l'analyse et le suivi d'investissements d'impact. ADA veillera à renforcer les synergies entre ces investissements d'impact et les projets d'appui technique qu'elle met en oeuvre.

Afin de renforcer ces domaines d'expertise, la gestion des connaissances sera favorisée tout au long des 4 années de ce plan. La formulation d'une théorie du changement propre à chaque axe thématique qui met l'accent sur l'identification des besoins des populations ciblées et la définition d'indicateurs spécifiques vont permettre de suivre et d'analyser les résultats atteints. Ces connaissances seront complétées par les évaluations régulières des projets et par les études qui seront publiées dans le secteur. Cette dynamique de gestion des connaissances jouera un rôle



© Philippe Lissac / Godong

fondamental pour alimenter les interventions de ADA de manière continue.

Pour compléter ces interventions liées aux projets de développement et aux investissements d'impact, des activités de communication, de formation et de promotion de la finance inclusive seront menées pour partager les résultats et les expériences menées auprès d'autres acteurs du développement.

« *Dans le cadre des projets d'appui technique, ADA prévoit de pouvoir jouer trois rôles clés.*

LE PORTEFEUILLE DE PROJETS D'APPUI TECHNIQUE

Le portefeuille de projets envisagé sera basé sur les trois types d'interventions suivants.

Prospection Labs et Projets-Tests

Pour favoriser l'innovation dans les différents axes thématiques, ADA va organiser des Prospection Labs. Il s'agit d'une méthodologie qui, sur base d'une identification des besoins des populations ciblées, permet de développer des solutions innovantes adaptées. Concrètement, il s'agira, dans un pays spécifique et pour un axe thématique donné, d'identifier les besoins des populations ciblées, de sélectionner des solutions potentielles et de mener des projets-tests. Ces projets-tests, d'une durée de 6 à 18 mois et d'un montant indicatif allant de 20 000 à 50 000 EUR auront pour objectif, d'une part, de favoriser à petite échelle des solutions innovantes et d'autre part, de tester une relation avec un partenaire spécifique. Ces Prospection Labs renforceront la dynamique d'innovation dans l'ensemble des interventions de ADA à travers une meilleure connaissance des besoins des populations ciblées, des solutions adaptées et des partenaires potentiels.

Programmes thématiques

Au sein des trois axes thématiques envisagés dans ce plan, des « *programmes thématiques* » seront formulés et mis en oeuvre. Alimentés par les travaux menés dans le cadre des Prospection Labs, ces programmes thématiques concerneront a priori plusieurs pays. Ils seront constitués d'un ensemble de projets cohérents, centrés sur une thématique particulière, qui visent à apporter une solution holistique par rapport à un problème donné et ce, dans une optique de pérennisation. Au cours des quatre prochaines années, ADA envisage de lancer deux à trois programmes spécifiques pour chacun des trois axes thématiques considérés et qui s'inscrivent dans les théories du changement présentées plus haut.

Le SSNUP, qui vise à améliorer la gestion des risques des petits exploitants agricoles pour favoriser l'investissement d'impact dans les chaînes de valeurs agricoles, ou le programme YES FI, qui propose un mécanisme de financement « *revenue based* » en faveur des jeunes entrepreneurs, sont deux exemples de programmes thématiques considérés pour les années 2022-2025.

Programmes sectoriels

Dans les cinq pays prioritaires de ADA et quelques autres pays d'intérêt pour la coopération luxembourgeoise, des « *programmes sectoriels* » seront formulés et mis en oeuvre. Ils s'inscriront dans une logique d'appui à la stratégie nationale d'inclusion financière du pays concerné et chercheront à contribuer de manière cohérente aux résultats attendus sur les trois thématiques. Ces programmes s'appuieront sur les expériences passées de ADA, ainsi que sur les programmes thématiques.

Cette synergie entre programmes thématiques et programmes sectoriels sera facilitée :

- du fait que les axes thématiques prioritaires retenus recoupent en grande partie les quatre thématiques prioritaires retenues dans la stratégie générale de la Coopération Luxembourgeoise et se retrouvent donc dans la plupart des programmes indicatifs de coopération (PIC) ;

- et du fait que ADA sera impliquée dans les phases d'identification, de formulation et de mise en oeuvre des PIC que ce soit de manière directe ou à travers une collaboration étroite avec Lux-Dev, ce qui correspond aux recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours du précédent mandat.

En Tunisie, ADA adoptera également cette approche afin de poursuivre, à la demande du MAEE, l'appui à la stratégie nationale d'inclusion financière.

Les programmes sectoriels qui, pour les pays concernés, permettent une plus grande implication de ADA dans le cadre des PIC constituent une opportunité de renforcement des synergies et de la cohérence des actions financées par la Coopération luxembourgeoise.

LE CONSEIL EN INVESTISSEMENT D'IMPACT

Depuis plus d'une décennie, l'investissement d'impact joue un rôle majeur en matière de financement du développement. Dès sa création, au-delà de son métier de base que constitue l'appui technique en matière d'inclusion financière, ADA s'est engagée dans l'investissement d'impact comme forme d'appui au développement qui peut générer un effet de levier, tant en termes d'ampleur que d'efficacité. Au cours des prochaines années, ADA entend poursuivre son rôle de conseiller auprès de lforD / LMDF et envisage également de lancer un « *instrument de financement de l'innovation* » en inclusion financière. Outre ce rôle de conseiller en investissement, ADA développera également, à travers différents programmes, des synergies avec d'autres fonds d'investissement d'impact, en particulier dans le domaine du « *Climate finance* ».

Conseiller en investissement pour LMDF

En tant que conseiller en investissement auprès de LMDF, ADA suivait, au 31 mars 2021, un portefeuille de 28,5 millions d'euros réparti auprès de 53 institutions de microfinance ou autres

partenaires. À travers ces investissements, ce sont près de 56 000 entrepreneurs, dont 62 % de femmes, qui sont financés avec un crédit d'un montant moyen de 1 300 euros. Ceci illustre parfaitement la complémentarité avec les autres programmes menés par ADA et l'effet de levier que ces investissements d'impact génèrent en faveur du développement.

Au cours des prochaines années, ADA entend poursuivre son rôle de conseiller en investissement pour accompagner le développement de LMDF, y compris en identifiant certaines opportunités de diversification en lien avec l'accès aux services de base. En effet, vu l'intérêt croissant pour les investissements d'impact et l'engagement déjà pris par certains investisseurs, le portefeuille de LMDF à l'horizon 2025 devrait dépasser les 50 millions d'euros.

L'implication de ADA en matière d'investissement d'impact n'est pas un objectif en soi, mais vient compléter les projets d'appui technique en inclusion financière, qui constituent le cœur des activités de l'association. Dans ce sens, l'investissement d'impact apporté par LMDF génère un réel effet de levier et des perspectives de pérennité pour certains projets menés par les partenaires de ADA sur le terrain. Inversement, certains projets de ADA peuvent faciliter ou renforcer les investissements potentiels de LMDF. Faciliter cette complémentarité, déjà initiée dans le passé, s'inscrit dans une logique de cohérence et de complémentarité des actions de développement.

Lancement d'un « instrument de financement de l'innovation » en inclusion financière

Comme mentionné plus haut, l'investissement d'impact est un complément très pertinent par rapport aux projets de développement plus classiques. Toutefois, l'expérience montre que les contraintes liées aux fonds d'investissement ne permettent pas de répondre aux besoins de financements flexibles et risqués de certains partenaires avec lesquels ADA collabore, en particulier lorsqu'il s'agit de projets d'innovation. Pourtant, un prêt, une garantie ou une participation en capital constituent des formes de financement qui pourraient être très pertinentes et plus

efficaces que des subsides ou des donations pour certains projets de ce type. Accéder à des ressources financières de type « *investissement* » qui soient flexibles, abordables en termes de coût et capables d'absorber un niveau de risque élevé, permettrait à certains partenaires de se préparer pour devenir, à terme, éligibles pour des fonds d'impact à part entière.

Afin de répondre à ce besoin, ADA envisage de créer une structure indépendante qui serait dédiée à la gestion d'un instrument de financement de l'innovation en inclusion financière durable. Une telle structure serait envisagée en étroite collaboration avec lforD sicav, qui comprend LMDF ainsi que le FCCF. Cela permettrait d'assurer une complémentarité avec les possibilités d'investissement actuelles offertes par lforD et de créer une relation d'investissement avec certains partenaires de ADA impliqués dans les projets de développement. Des échanges seront également entretenus avec d'autres acteurs du secteur de l'inclusion financière du Luxembourg (par exemple avec le programme Agri+ de SOS Faim) afin de renforcer les synergies et la cohérence dans les actions de développement.

La création d'une telle structure indépendante, capable d'offrir des ressources financières sous forme d'investissements qui répondent aux contraintes intrinsèques de l'innovation, nécessite une période de préparation approfondie afin d'intégrer les questions de durée et de types d'investissement, de gestion du risque y compris de risque de change, des conditions par rapport au marché, etc.

L'objectif sera d'atteindre un volume de 5 à 10 millions d'euros à un horizon de quatre ans sachant qu'un montant de 1 million d'euros est déjà disponible au niveau de ADA (Réserves pour projets à réaliser de ADA et Fonds MAEE pour projets innovants). Les ressources supplémentaires proviendraient de donations, principalement de fondations ou d'entreprises, à travers le concept « *Donate to Invest* ».

Gestion des connaissances

Au cours des quatre années à venir, ADA renforcera son rôle en matière de « *Gestion des connaissances* ». Ce concept de gestion des

connaissances consiste à favoriser l'atteinte des objectifs globaux que se fixe ADA en facilitant la dynamique d'innovation et en assurant les conditions d'une amélioration continue de l'activité centrale de ADA – la gestion de projets de développement – tant en termes de processus que de résultats.

Pour remplir cette mission, l'équipe Gestion des connaissances assurera trois grandes fonctions interdépendantes :

- Une fonction « *Gestion des connaissances* », qui visera à identifier, capitaliser, créer, organiser, partager les connaissances sur les principaux axes thématiques d'intervention de ADA, issues des projets gérés par ADA ou par d'autres acteurs des secteurs d'intervention de l'organisation, et à faciliter l'exploitation de ces connaissances pour favoriser l'innovation et assurer toujours plus de pertinence et d'impact durable des projets ;

- Une fonction « *Qualité* », qui visera à assurer

la cohérence des interventions de ADA avec sa stratégie globale tant en termes d'objectifs que de mise en oeuvre, à définir des méthodologies de gestion de projets et de gestion des connaissances claires, harmonisées et cohérentes avec cette stratégie et avec les standards d'exigence du secteur du développement, et à faciliter leur application grâce à des processus et outils adaptés ;

- Une fonction « *Reporting* », qui visera à rendre compte des ressources utilisées, des activités menées et des résultats atteints par ADA à son conseil d'administration, ses bailleurs et ses partenaires, mais aussi à alimenter la gestion des connaissances et le suivi de la qualité. ■



Processus de suivi et évaluation

Depuis plusieurs années, ADA développe sa méthodologie de suivi et évaluation de projets. Pour les années à venir, cette méthodologie sera encore améliorée, l'objectif étant de mieux appréhender l'efficacité, l'efficience et l'impact de ses interventions, d'en tirer les leçons pour d'éventuels ajustements, et de partager les connaissances avec les autres acteurs.

Afin d'apprécier régulièrement si sa logique d'intervention produit bien les résultats et effets escomptés, ADA suivra une série d'indicateurs communs à l'ensemble de ses interventions qui seront agrégés et analysés chaque année.

Des indicateurs ont été définis pour chaque niveau de la logique d'intervention présentée dans la théorie du changement de ADA (ressources, activités, résultats, effets), à l'exception du niveau « *impact* », qui ne peut être apprécié que sur du très long terme et dont il reste très difficile d'estimer si l'intervention de ADA y a effectivement contribué. Ainsi, la méthodologie de « *mesure d'impact* » de ADA consistera à apprécier les effets ou changements auxquels ADA a contribué, principalement au niveau de ses groupes cibles, par exemple, en termes de sécurisation des revenus. Lorsque ce sera possible, cette analyse sera également effectuée au niveau des contextes et communautés dans lesquels ces groupes évoluent, par exemple, en termes de création d'emplois.

Afin d'assurer un certain niveau de qualité et fiabilité de cet exercice de « *mesure d'impact* », ADA adoptera des méthodologies rigoureuses (ex : enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de bénéficiaires), systématiques (ex : questionnaires similaires pour assurer une comparabilité), et reconnues ou utilisées dans le secteur (ex : outils de la FAO pour estimer le niveau de sécurité alimentaire, les émissions de gaz à effets de serre, etc.). Néanmoins, pour des raisons d'efficience, cet exercice ne sera pas réalisé pour chaque projet, mais pour une sélection de projets identifiés en amont, sélection qui devra assurer la représentativité des différents axes thématiques sur lesquels ADA intervient. Ainsi, à défaut de quantifier de manière exhaustive les effets de ses interventions, il sera possible pour

ADA d'avoir une vision d'ensemble des différents types de changements et ODD auxquels elle contribue et d'illustrer ces changements via les projets sélectionnés. En effet, en tant qu'acteur favorisant l'innovation par l'expérimentation, l'objectif n'est pas de maximiser le nombre de personnes touchées (la définition de cibles quantitatives n'est donc pas pertinente), mais bien d'identifier et favoriser les solutions et modes d'intervention les plus pertinents et efficaces pour répondre aux besoins des populations ciblées.

En revanche, les indicateurs relatifs aux résultats atteints, aux activités menées et aux ressources mobilisées seront collectés systématiquement pour tous les projets, et permettront d'avoir cette fois une vision exhaustive de ce que ADA mobilise, réalise et produit. L'analyse de ces indicateurs permettra en particulier d'apprécier l'efficacité et l'efficience des interventions.

Au-delà de ces « *indicateurs* », d'autres plus spécifiques aux différents types de projets et solutions développées seront définis, ainsi que des indicateurs spécifiques à chaque projet, afin de permettre une analyse plus fine à différents niveaux.

Les partenaires des interventions seront impliqués dans ces processus dès le départ, ce qui permettra d'identifier les modes de collecte les plus pertinents et efficaces en fonction des ressources disponibles à leur niveau, et de garantir une appropriation de ces processus et un éventuel renforcement de capacités sur ce sujet pour les partenaires. ■

« ADA suivra une série d'indicateurs communs à l'ensemble de ses interventions qui seront agrégés et analysés chaque année, afin d'apprécier régulièrement si sa logique d'intervention produit bien les résultats et effets escomptés. »

Moyens financiers

	Total	
Budget 2022-2025	62.599.392 €	100%
Programmes thématiques	28.736.755 €	45,9%
Programmes sectoriels	14.820.090 €	23,7%
Programme investissements	5.495.880 €	8,8%
Programme gestion des connaissances	4.281.795 €	6,8%
Programme communication	4.250.268 €	6,8%
Admin/Finances/RH	5.014.603 €	8,0%
Sources de financement	62.599.392 €	100%
Mandat MAEE	33.999.074 €	54%
LuxDev (pour MAEE)	2.882.900 €	5%
Autres sources publiques et privées	25.717.417 €	41%

Sur les quatre années, le budget de dépenses est estimé à 62,6 millions d'euros. Au niveau des sources de financement, le mandat pluriannuel envisagé par le MAEE comprend une contribution financière à hauteur de 8,5 millions d'euros par an en moyenne. À cela, vient s'ajouter un montant variant de 0,5 à 1,1 million d'euros par an sous forme de contrats d'exécution avec LuxDev, ce qui représente une contribution totale de la part du MAEE de l'ordre de 59 % des ressources. D'autres financeurs publics tels que la Coopération suisse, l'Initiative Internationale pour le Climat (IKI) du ministère allemand de l'Environnement, l'Union européenne et la FAO ; ou privés tels que des fondations sont pressentis à hauteur de 22 millions d'euros, soit 35 % du budget total sur quatre ans. ADA cherchera également à renforcer l'auto-financement de certaines activités, ce qui pourrait représenter 3,5 millions d'euros, soit 6 % du budget total sur les quatre années. ■

Notes

1 : « blended finance » ou « financement mixte ». L'OCDE définit le financement mixte comme l'utilisation stratégique du financement à l'appui du développement permettant de mobiliser des financements additionnels en vue de la réalisation des ODD dans les pays en développement, ces financements additionnels désignant essentiellement des financements privés consentis dans une perspective de rentabilité, dits financements commerciaux.

2 : « impact investing » ou « investissement à impact ». L'investissement à impact social consiste à utiliser les capitaux publics, philanthropiques et privés pour financer des entreprises dont la vocation est d'agir de manière à produire des effets positifs mesurables sur les plans social et/ou environnemental, et à obtenir en même temps un rendement financier.

3 : le concept « Donate to Invest » permet de collecter des dons pour les utiliser sous forme d'investissement dans un projet spécifique avec un niveau de risque et une perspective de long-terme beaucoup plus flexibles que l'investissement classique tout en offrant la possibilité de réutiliser le montant une fois remboursé.

4 : au sens des « capabilities » de Amartya Sen, c'est-à-dire la possibilité effective de choisir ses conditions de vie, qui dépend de l'accès à des ressources matérielles et immatérielles et de la capacité à convertir ces ressources en bien-être.

5 : les 17 Objectifs de Développement Durable, adoptés en 2015 par 193 pays aux Nations Unies pour assurer une transition juste vers un développement durable d'ici à 2030, sont déclinés en 169 « cibles », ou sous-objectifs. Les ODD auxquels ADA est susceptible de contribuer ont été

identifiés en sélectionnant les cibles auxquelles ses interventions concourront.

6 : ADA adopte la définition donnée par l'Union Africaine, qui considère comme jeune, toute personne âgée de 15 à 35 ans.

7 : l'innovation peut concerner le type de service ou solution offert aux populations cibles, mais aussi le mode de distribution, les partenariats créés pour faciliter le développement, la distribution ou le passage à l'échelle de services ou solutions, ou encore le contexte d'offre d'un service ou solution déjà existant dans un autre contexte.

8 : financement dont le remboursement est calculé en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires ou du cash-flow.

9 : le « digital dividend » renvoie aux avantages additionnels que les technologies digitales sont censées produire sur le plan du développement. Source : Banque Mondiale (2016), « Les dividendes du numérique », Rapport sur le développement dans le monde. ■



© François Galland/ Godong



ADA asbl
39 rue Glesener
L-1631 Luxembourg

Tél. : (+352) 45 68 68 1

www.ada-microfinance.org