

Résumé d'évaluation

**Assurer la pérennité du Crédit Rural de Guinée (CRG),
un acteur essentiel dans le secteur de la microfinance en Guinée**

Pays : **Guinée (Conakry)**

Secteur : **Inclusion Financière**

Évaluateur : **HORUS Development Finance**

Date de l'évaluation : **Mai 2025**

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CGN1220

Montant : Subvention: 1 000 000 €, prêt subordonné: 1 000 000 € en équivalent Francs Guinéens (GNF)

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention

de financement : 30 juillet 2018

Date d'achèvement : 31 décembre 2023

Durée : 6 ans

Contexte

Fondé en 1989 avec l'appui de l'AFD, le Crédit Rural de Guinée est la plus ancienne et la première institution de microfinance (IMF) de Guinée. Présente sur l'ensemble du territoire, elle est la seule IMF réellement implantée en milieu rural. Dans les années 2010, le CRG a fait face à des crises essentiellement dues à des facteurs externes, notamment avec l'épidémie Ebola, qui ont affaibli sa structure économique et financière. A la fin des années 2010, l'institution se trouvait également face à des défis d'ordre organisationnel.

Dans une sixième phase de partenariat, l'AFD a ainsi décidé d'accompagner le CRG pour son renforcement institutionnel, organisationnel et financier.

Intervenants et mode opératoire

Le projet était structuré autour de deux composantes :

- Un prêt de 1 000 000 € en équivalent Francs Guinéens (GNF) accordé pour consolider le bilan du CRG.
- Une subvention de 1 000 000 € dédiée au renforcement organisationnel du CRG dans les domaines suivants: (i) interconnexion et consolidation des bases de données, (ii) gestion des risques, (iii) réorganisation du réseau, (iv) digitalisation des services, (v) gestion de la performance environnementale et sociale, (vi) gouvernance et culture interne.

La maîtrise d'ouvrage du projet a été assurée par le CRG, qui a recruté et supervisé différents prestataires dans le cadre de la composante subvention.



Objectifs

Le projet visait à assurer la pérennité du CRG, acteur essentiel dans le secteur de la microfinance en Guinée. Plus spécifiquement les objectifs étaient les suivants :

- 1) Améliorer le fonctionnement et les performances du CRG en :
 - Fiabilisant et centralisant l'information financière
 - Renforçant l'efficacité organisationnelle et améliorant la maîtrise des risques
 - Digitalisant les produits et services
 - Renforçant la gouvernance par une responsabilisation des actionnaires actuels et la préparation de l'entrée au capital de nouveaux actionnaires.
- 2) Renforcer sa structure financière, en lui apportant une ressource financière à long-terme.

Résultats attendus:

- Structure financière renforcée avec des ressources à long terme
- Fiabilité et transparence des données financières et comptables, grâce à la centralisation de l'information financière
- Rentabilité et compétitivité améliorées
- Développement du portefeuille de crédit

Appréciation de la performance

Pertinence

Les composantes du projet CGN1220 répondaient aux principaux besoins identifiés lors du diagnostic initial et correspondaient au plan d'affaire du CRG pour la période 2018-2023. Un atelier de définition des domaines de l'assistance techniques réalisé en 2019 a permis une bonne adéquation du projet par rapport aux attentes du CRG. Néanmoins, certains besoins n'avaient pas été bien évalués au démarrage. Des réallocations budgétaires effectuées au cours du projet ont permis d'y répondre partiellement mais certaines activités ont dû être annulées faute de budget suffisant.

La centralisation des bases de données et l'interconnexion des agences répondaient à un besoin critique du CRG pour la fiabilité de ses reportings. Elles ont permis le développement de services digitalisés qui semble avoir répondu à des attentes de la population cible, mais une étude de marché aurait permis un meilleur cadrage. La stratégie de transformation basée sur la réorganisation et la digitalisation était globalement pertinente, mais les modalités de mise en œuvre n'ont pas toujours été pertinentes au regard de l'objectif d'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité du CRG. Enfin, le prêt subordonné a permis de répondre au besoin de renforcement financier du CRG.

Efficience

La direction du CRG a assuré le pilotage du projet en impliquant le comité de direction pour chaque chantier. Cette organisation a permis une prise de décision agile mais l'absence d'une équipe projet et d'outils de gestion de projet efficace, ainsi que le manque de suivi et de documentation relative au projet ont affecté l'efficacité de la mise en œuvre, générant des coûts et délais supplémentaires.

Les processus de passation de marché et de décaissement se sont bien déroulés mais le reporting a connu des irrégularités et le projet a nécessité un suivi important de l'AFD (le calendrier d'exécution ayant également été perturbé par la crise COVID). Ce dernier a été un facteur déterminant dans l'avancement des activités.

Efficacité & effets

A la fin du projet, l'ensemble des points de services étaient interconnectés et les bases de données ont été consolidées. Ceci a grandement facilité le pilotage de l'activité et permet la production, en temps et en heure, d'une information financière fiable. Néanmoins le chantier informatique s'est heurté à des problèmes qui ont fortement affecté le service au client et les performances opérationnelles.

La réorganisation du réseau a été achevée conformément à la vision du CRG, aboutissant à la création de 5 Directions Régionales, 34 agences, 184 points de services et de nouvelles fonctions, essentiellement pourvues en interne. Les contrôles sur place et à distance ont été renforcés, ils ont permis une diminution significative des fraudes avec une détection plus rapide et de meilleurs recouvrements. Néanmoins, la réorganisation n'a pas abouti aux effets escomptés en termes d'amélioration de la rentabilité. Un système de rotation du personnel a notamment généré des inefficiences, et l'absence de révision du processus crédit a freiné l'atteinte des objectifs.

De nouveaux services digitaux ont été lancés, contribuant à l'arrivée de nouveaux clients et à l'amélioration de la proximité du service. Cependant, leur taux d'utilisation est faible, et leur rentabilité reste incertaine, en l'absence de pilotage du modèle économique.

Le CRG a également engagé une démarche de gestion de sa performance sociale et environnementale et a amélioré ses pratiques de recouvrement.

Conclusions et enseignements

L'approche participative a permis une bonne appropriation des chantiers et un alignement avec les priorités stratégiques du CRG. La relation de proximité avec l'AFD a permis une gestion agile du budget. Néanmoins une assistance à maîtrise d'ouvrage pour les principaux chantiers aurait été utile pour mieux piloter les projets et se doter de plans de transformation associés à des objectifs et indicateurs.

La recherche de rentabilité par la réorganisation du réseau doit se poursuivre avec la revue des processus crédits, la définition d'indicateurs de suivi et l'instauration d'une culture de la performance. Le CRG devrait également renforcer son approche marketing avec une analyse plus fine du marché, une approche par segment et l'analyse de rentabilité par produit. En matière de SIG, la centralisation des bases de données a été réalisée mais la qualité de la connexion internet, les systèmes et la Direction des Systèmes d'Information restent à renforcer.

Le projet a connu des retards et des re-priorisations qui ont mené à l'annulation de certaines activités liées aux RH et à la gouvernance. Il a tout de même globalement atteint ses objectifs en apportant des renforcements nécessaires à la pérennité du CRG, notamment en matière de digitalisation et de réorganisation, et ce, grâce à l'historique de la relation avec l'AFD et à la flexibilité dans l'exécution du projet.