



MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET
Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
UN Capital Development Fund (UNCDF)

PROGRAMME D'APPUI A L'EMERGENCE D'UN SECTEUR
FINANCIER INCLUSIF EN RCA (PAE/SFI)
(2007 – 2011)

TERMES DE REFERENCE
POUR L'EVALUATION FINALE CONJOINTE
DU PROGRAMME D'APPUI A L'EMERGENCE D'UN SECTEUR
FINANCIER INCLUSIF EN RCA (PAE/SFI)

Version Finale
20 janvier 2012

Table de matières

Quelques données sur le programme.....	3
I. Contexte	3
a. Historique du programme et son contexte.....	3
b. Présentation du programme	4
c. Réalisations à date	5
II. Objet de la mission d'évaluation.....	10
a. Facteurs déterminants du moment de l'évaluation finale.....	10
b. Objectifs de l'évaluation.....	10
III. Portée et durée de l'évaluation	11
a. Portée de l'évaluation	11
b. Durée de l'évaluation	11
IV. Méthodologie de l'évaluation	12
La logique d'intervention / hypothèse pour la finance inclusive au sein d'UNCDF	12
b. Etapes de l'évaluation	16
c. Rôles et responsabilités au sein du processus d'évaluation:	17
V. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises	19
a. Le consultant international, Chef d'équipe	19
b. Le consultant national	20
VI. Ethique d'évaluation.....	20
Annexe 1 : Echancier du processus de l'évaluation.....	22
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	23

QUELQUES DONNEES SUR LE PROGRAMME

Pays	REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	
Titre du Programme	PROGRAMME D'APPUI A L'EMERGENCE D'UN SECTEUR FINANCIER INCLUSIF EN RCA (PAE/SFI)	
Acronyme	PAE/SFI	
Code Atlas du Programme	UNDP: Proj ID: 00059718; UNCDF: Proj ID: 00058051;	Award ID: 00049147 AWARD ID: 00048064

Plan de financement

Engagements	Monnaies	Montant
PNUD	USD	1 600 000,00
UNCDF	USD	1 200 000,00
Gap initial à Mobiliser	USD	1 200 000,00
TOTAL INITIAL	USD	4 000 000,00
Ressources mobilisées en cours d'exécution du projet		
PNUD(PBF)	USD	800 000,00
PNUD(CHF)	USD	180 000,00
Total ressources mobilisées		980 000,00

Montant des décaissements au 31 décembre 2011

FONDS	ANNEES					TOTAL	% Engagements
	2007	2008	2009	2010	2011		
PNUD (AG FUND)			39 673,46	213,00	106.54	39 993.00	102,50
PNUD (ARAB GULF)		31 676,56	364,85	7 401,98	2 712.89	42 156,28	
UNDP		476 421,00	441 663,00	358 743,00	131 103.81	1 407 930,81	
PNUD (CPR TTF)		46 309,00	82 467,00	21 211,00		149 987,00	
UNCDF	60 000,00	396 972,82	406 664,72	301 269,95	134 743.02	1 299 650,51	108.30
UNDP (CHF)			79 682,89	55 609,79	42 901.32	178 194,00	99.00
PNUD (PBF)					540 849.26	540 849.26	67.61
TOTAL DES DECAISSEMENTS	60 000	951 379,38	1 050 515,92	744 448,72	852 416,84		
CUMUL DES DECAISSEMENTS	60 000	1 011 379,38	2 061 895,30	2 806 344,02	3 658 760,86		
Taux des décaissements	1,5%	25,28%	51,55%	70,16%	91,47%		

Agence d'Exécution	PNUD et UNCDF
Partenaire de mise en œuvre	Ministère des Finances et du Budget
Date d'approbation du Programme	15 mai 2007
Durée initiale	4 ans : 2007-2011
Amendement	Extension du projet sur 2011 en raison du démarrage effectif des activités opérationnelles en 2008
Date d'évaluation finale	16 janvier 2012 au 18 février 2012
Projets antérieurs de l'UNCDF dans le pays	Non applicable
Évaluations antérieures	Non applicable
Dates des audits	Non applicable

I. Contexte

a. Historique du programme et son contexte

Sur sollicitation du PNUD-Bangui, l'Unité Régionale de Microfinance pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre de UNCDF a effectué, en mai 2006, une mission qui a permis entre autres de :

- rendre opérationnelle la Cellule de Microfinance (CMF) du Ministère des Finances et du Budget ;
- redynamiser le Comité National de Microfinance (CNMF) ;
- mener un diagnostic sommaire des activités du réseau UCACEC ;
- apporter un appui pour relancer le processus d'actualisation de la stratégie nationale de microfinance.

A la demande du Gouvernement de la RCA, le PNUD a mis en place en 2005 un programme d'appui au secteur : c'est le Projet d'Assistance préparatoire dit Projet d'Appui au Secteur de la Microfinance en RCA (PASMf) – RCA. La durée du programme était fixée à 12 mois (2005-2006) avec un budget estimé à USD 400.000.

Le Gouvernement de la République Centrafricaine, le PNUD et UNCDF ont approuvé en mai 2007, le Programme d'Appui à l'Emergence d'un Secteur Financier Inclusif en RCA (PAE/SFI).

La vision du PAE/SFI est de « *contribuer à la construction à l'horizon 2011 d'un secteur de la microfinance viable et pérenne. Ce secteur devra être intégré au secteur financier, avec des Etablissements de Microfinance (EMF) de formes juridiques différentes proposant une gamme diversifiée de produits et de services adaptés aux pauvres et aux populations à faibles revenus. Il devra également être innovateur et assurer une couverture satisfaisante de la demande solvable de produits et services de microfinance sur l'ensemble du territoire et opérer dans un cadre politique, légal, réglementaire, fiscal adapté et favorable.* »

Le Programme a comme objectif de développement de : "*contribuer à l'amélioration, de manière durable, de la situation socio économique des populations de la RCA, à travers une offre viable et pérenne de produits et services financiers*".

Le PAE/SFI mis en place à la suite du Programme d'Assistance Préparatoire devait être doté de deux fonds opérationnels :

- le Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) : pour assurer la couverture, sous forme de subventions, des besoins en appui institutionnel des acteurs du secteur ;
- le Fonds de Refinancement et de Garantie (FRG) : pour l'octroi de prêts à des taux concessionnels et la mise en place de dépôts de garantie pour une couverture dégressive des risques dans le cadre du financement des EMF et autres prestataires financiers par les banques locales.

Dans la mise en œuvre du PAE/SFI, seul le FAI a été mis en place en raison des faibles besoins des EMFs pour le FRG.

b. Présentation du programme

Le programme est doté d'un budget initial de 4 millions USD pour sa mise en œuvre effective. La mise en œuvre du PAE/SFI s'est faite à travers les axes stratégiques suivants:

- un appui institutionnel au profit des acteurs du secteur pour l'adoption et l'application des pratiques optimales (best practices) en microfinance par : (i) des programmes de renforcement des capacités des élus, personnel technique, des membres de la cellule de suivi des EMF, du comité national de Microfinance et de l'Association professionnelle sur des thèmes touchant la réglementation, la gestion des EMF... ; (ii) la mise en place de supports de gestion adéquats pour le reporting ; (iii) l'élaboration des plans d'affaires des EMF ; (iv) la mise en place de systèmes d'informations de gestion ; (v) le développement de nouveaux produits adaptés à la clientèle ;
- le financement sous forme de subventions d'exploitation, d'investissement ou par la mise en place de lignes de crédit et/ou de fonds de garantie auprès des banques pour appuyer des EMF dont le potentiel de croissance est avéré et qui veulent s'implanter en zone rurale ; mais aussi pour accompagner la Cellule de Microfinance, le Comité National de Microfinance et l'Association Professionnelle ;
- la mise en place de cadres de concertation entre d'abord les partenaires au développement mais aussi entre ces derniers et les autres acteurs du secteur (Comité Nationale de Microfinance, Association Professionnelle des EMF, Association Professionnelle des Banques...) pour la construction d'un secteur financier inclusif.

La mise en œuvre devrait permettre d'atteindre un certain nombre de cibles à savoir :

- un nombre de bénéficiaires de l'ordre de 67 000 ;
- un nombre de femmes épargnants de 46 929 ;
- un volume de crédit atteignant 1 895 237 426 FCFA ;
- un encours de dépôts de 6 654 849 629 FCFA

Le programme contribue aux effets UNDAF (United Nations Development Assistance Framework) et Programme PNUD suivants :

Effets UNDAF :

- 1) D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la paix ;
- 2) D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.

Effets Programme PNUD :

Amélioration des revenus des populations, particulièrement en zone rurale, par la création d'emplois, la promotion du secteur privé et l'accès à des services de microfinancement durables.

Le programme a pour objectif d'améliorer, de manière durable, la situation socio-économique des populations de la RCA à travers une offre viable et pérenne de produits et de services financiers. Les résultats escomptés sont :

- **Résultat attendu 1 : L'amélioration de l'environnement et du cadre institutionnel du secteur financier**
 - **Résultat attendu 2 : L'accès des pauvres et des populations à faibles revenus à des services financiers est favorisé et accru.**
 - **Résultat attendu 3 : La mise en place de partenariats et de collaborations avec les acteurs du secteur est effective et la Cellule de Gestion du Projet (CGP) est opérationnelle**
-
- **Réalisations au 31 décembre 2011**

Produits intermédiaires	Indicateurs clés	Cibles 2007-2011	Réali- sations 2007- 2011	Taux de réalisation	Commentaires
Résultat attendu 1 : L'amélioration de l'environnement et du cadre institutionnel du secteur financier					
1.1. Le Comité National de Microfinance (CNMF) est renforcé	• Nombre de session de formation des membres du Comité National de Microfinance	5	5	100%	
	• Nombre de réunions du Comité National de Microfinance	4	7	175%	Il s'agit des réunions d'adoption des PTA et des rapports annuels d'activités
	• Stratégie Nationale de Microfinance adoptée en année 2	1	1	100%	Stratégie de la Finance Inclusive élaborée et adoptée par le Gouvernement en 2010.
1.2. Les capacités de l'Association Professionnelle des EMF sont renforcées pour qu'elle joue son rôle de promotion et de défense des intérêts de la profession	• Les besoins en appui institutionnel de l'Association sont évalués, le plan d'affaire et le plan de formation élaborés	1	1	100%	Plan Stratégique de développement 2009/2013 élaboré ; Evaluation des formations et Plan de formation disponible
	• Nombre d'EMF opérationnels adhérents à l'Association Professionnelle	5	7	140%	Tous les EMF agréés sont d'office membre de l'APEMF-CA
	• Nombre de formateurs certifiés sur les cours du CGAP et sur des d'autres modules :	16	11	69%	05 formateurs qualifiés en GRO ; 05 formateurs qualifiés en ITI, 12 personnes ressources préqualifiées pour la FdF en Education financière.
	• Nombre d'Assemblée générale annuelle de l'Association Professionnelle des EMF	04	06	150%	Tenue régulière des AG.
	• Nombre de sessions et ateliers d'information sensibilisation sur la microfinance	11	24	218%	Pas de cible pour cet indicateur
1.3. Les capacités techniques, et les moyens de	• Nombre de sessions de formation sur le cadre légal et réglementaire	03	02	75%	

Produits intermédiaires	Indicateurs clés	Cibles 2007-2011	Réali-sations 2007-2011	Taux de réalisation	Commentaires
la Cellule de Microfinance sont renforcés	• Edition du règlement CEMAC et des règles prudentielles et diffusion auprès des EMF	1	1	100%	Environ 1 500 recueils du règlement CEMAC/COBAC édités et diffusés
	• Une base de données sur le secteur	1	0	0%	Un cabinet a été recruté pour la mise en place de la base de données. Celle-ci n'a pas été opérationnalisée au niveau de la CMF.
	• Nombre d'EMF indépendants et de réseaux inspectés par la cellule	21	7	33%	Tous les EMF agréés et en cours ont été inspectés
1.4. Les pratiques optimales de microfinance sont disséminées et largement appliquées.	▪ Nombre de sessions de formation sur les meilleures pratiques	8	31	387,5%	La cible est la somme des formations prévues pour le CNMF et les formations sur le cadre légal et réglementaire.
	▪ Livre bleu	01	01	100%	Diffusé en version papier et électronique.
Résultat attendu 2. L'accès des pauvres et des populations à faibles revenus à des services financiers est favorisé et accru.					
2.1. Le Fonds d'Appui Institutionnel est mis en place	• Manuel de procédure du FAI	1	1	100%	Une Note d'orientation et des avis à Manifestation d'intérêt ont été élaborés et diffusés en lieu et place du Manuel de procédure
	• Nombre de bénéficiaires du FAI	06	09	150%	EMF agréés et initiatives communautaires appuyées en vue de l'agrément
2.2. Les populations sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne	• Nombre de séances de sensibilisation sur l'épargne	9	12	150%	Organisées à Bangui ; Bozoum, Bossangoa et Kaga-Bandoro
	• Nombre d'épargnants	67 042	53 000	79%	La baseline 2006 a été surestimée en raison de la qualité des données fournies

Produits intermédiaires	Indicateurs clés	Cibles 2007-2011	Réali-sations 2007-2011	Taux de réalisation	Commentaires
					par un des réseaux
2.3. La sélection des EMF partenaires du programme est effectuée et leurs capacités renforcées pour une offre de produits et de services adaptés aux besoins des populations.	• Nombre d'EMF indépendants et réseaux d'EMF appuyés sur la période	03	09	300%	
	• Nombre de réseaux d'EMF sélectionnés pour développer des produits et services adaptés, en milieu rural	03	04	125%	Sur les 04, deux ont été appuyé à développer de nouveaux produits.
	• Nombre de SIG sélectionnés et mis en place	02	01	50%	
	• Encours de crédit	1 895 237 426	2 061 612 853	108,78%	Cette cible a été dépassée
	• Encours d'épargne	6 654 849 629	6 019 307 979	90,45%	Cible non atteinte
	• Objectifs de viabilité du CMCA	1	0	0	La consolidation du CMCA se poursuit
2.4. Le FRG est mis en place	• Autonomie opérationnelle de deux autres réseaux	2	0	0	Aucun EMF n'a atteint une autonomie opérationnelle
	• Manuel de procédure du FRG	01	00	0%	Le FRG n'a pas été actif
	• Nombre d'EMF bénéficiaires du FRG	03	00	0%	Le FRG n'a pas été actif
Résultat 3. La mise en place de partenariats et de collaborations avec les acteurs du secteur est effective et la CGP est opérationnelle					

Produits intermédiaires	Indicateurs clés	Cibles 2007-2011	Réali- sations 2007- 2011	Taux de réalisation	Commentaires
3.1. Le cadre de concertation est fonctionnel et des partenariats tissés	▪ Nombre de rapport sur le secteur élaboré et diffusé	04	02	50%	Rapports produits par la Cellule de Microfinance.
3.2. La Cellule de Gestion du Projet est opérationnelle	▪ Nombre d'évaluation	02	01	50%	Processus d'évaluation finale en cours
	▪ Nombre de missions de suivi du BR/UNCDF	06	06	100%	

II. Objet de la mission d'évaluation

a. Facteurs déterminants du moment de l'évaluation finale

Cette évaluation intervient quatre (4) années après le démarrage de la phase d'exécution du projet d'une durée de quatre (04) ans allant de 2007 à 2011, en conformité aux règles et procédures du PNUD, UNPBF et d'UNCDF. Elle répond aux exigences du Fonds de Consolidation de la Paix auprès duquel le PNUD a mobilisé 800 000 USD pour combler le gap de financement du programme au démarrage.

Par ailleurs, la présente évaluation permettra de clôturer les activités du projet et de formuler un nouveau projet qui s'inscrira dans le cadre du cycle UNDAF+ pour la période 2012-2016.

b. Objectifs de l'évaluation

La mission a pour objectif d'évaluer la mise en œuvre du Programme d'Appui à l'Emergence d'un Secteur Financier Inclusif (PAE/SFI) au regard des objectifs définis dans le document de projet et de son budget. Il convient en effet de procéder à une évaluation de la première phase du PAE/SFI de manière à mieux apprécier les résultats atteints mais aussi et surtout dégager les orientations futures compte tenu des exigences et défis du secteur.

Il s'agit d'apprécier le bien fondé et la pertinence du PAE/SFI, l'atteinte des objectifs, la qualité des résultats, et l'efficacité et l'efficience des actions menées, au regard des ambitions de départ et du contexte de mise en œuvre.

Les consultants, dans le cadre de cette évaluation finale, devront:

- **apprécier le bien-fondé** et la **pertinence** du PAE/SFI au moment de sa formulation et à l'heure actuelle (question 1 de la matrice d'évaluation dans l'Annexe 2), au regard :
 - ✓ des axes du document de projet approuvé ;
 - ✓ des principes clés de la promotion de la microfinance tels que définis dans le PRODOC;
 - ✓ de l'attente des principaux acteurs (Gouvernement, bailleurs, APEMF, EMF, Clients, ONG, autres acteurs) ;
 - ✓ des objectifs et instruments d'intervention du PAE/SFI ;
 - ✓ des besoins des bénéficiaires directs et indirects ;
 - ✓ des besoins du secteur de la microfinance, selon le diagnostic établi dans le PRODOC;
- **évaluer la conception du programme** (question 1 de la matrice dans l'Annexe 2), au regard :
 - ✓ de la logique d'intervention du programme en relation à la conception standard d'UNCDF en finance inclusive)
 - ✓ de l'évaluabilité du « Resources and Results Framework », RRF (la pertinence des indicateurs de suivi-évaluation et leur compatibilité avec la politique d'évaluation de UNCDF)
 - ✓ de la prise en compte des approches transversales (genre, gestion axée sur les résultats, mobilisation des ressources et développement durable)
- **apprécier la mise en œuvre** en termes quantitatifs et qualitatifs du PA E/SFI aux trois niveaux (macro, méso et micro) (questions 2 et 3 de la matrice d'évaluation en annexe),
 - ✓ en appréciant les changements engendrés pour le secteur et les bénéficiaires du fait de la mise en œuvre du PAE/SFI;
 - ✓ en mesurant la contribution du PAE/SFI au renforcement des capacités nationales en matière de réflexion stratégique et d'appropriation des pratiques de finance inclusive ;
- **examiner l'efficience** de la mise en œuvre du PAE/SFI,

- ✓ en comparant les résultats obtenus aux ressources utilisées; identifier les obstacles éventuels à la bonne mise en œuvre du PAE/SFI et à la réalisation à terme de ses objectifs ou, au contraire, les aspects qui l'ont facilitée ;
- ✓ en appréciant le calendrier de la mise en œuvre ;
- **évaluer le niveau de satisfaction/d'appréciation du programme** par les parties prenantes et les bénéficiaires au regard des résultats atteints (questions no. 3 de la matrice d'évaluation);
- **évaluer le dispositif institutionnel** de mise en œuvre du projet (questions no. 4 et 6 de la matrice d'évaluation);
- **analyser les perspectives de la durabilité** des actions entreprises aux différents niveaux (macro, méso et micro) (questions no. 5 de la matrice d'évaluation);
- fournir les éléments d'appréciation de **la valeur ajoutée des résultats** aux bailleurs de fonds du Programme, aux parties prenantes et aux bénéficiaires (questions no. 7 de la matrice d'évaluation);
- **évaluer les partenariats et la coordination** (questions no. 7 de la matrice d'évaluation):
 - ✓ Evaluer le niveau de cohérence du PAE/SFI avec d'autres initiatives et le niveau d'appropriation nationale,
 - ✓ analyser le niveau d'alignement et d'harmonisation des deux bailleurs de fonds pendant la supervision et le suivi du programme, y compris le partage de canevas de rapports trimestriels et annuels et d'autres requêtes d'information.

III. Portée et durée de l'évaluation

a. Portée de l'évaluation

La mission porte sur l'évaluation finale du PAE/SFI pour la période de mise en œuvre allant de 2007 à 2011, en considérant le fait que les activités opérationnelles du programme n'ont démarré effectivement qu'en 2008. L'évaluation va couvrir les trois résultats du PAE/SFI selon son PRODOC. Elle décrira les aspects des interventions fournis pour tous les bailleurs de fonds (PNUD, UNCDF, UNPBF) pour générer les produits, les effets et l'impact attendu.

Un accent particulier sera mis sur la couverture géographique et les partenariats développés (les appuis d'extensions dans les zones rurales, les efforts de consolidation des EMF à fort potentiel de croissance, les relations entre les banques et les EMF) ainsi que la cohérence du programme avec les autres initiatives dans le secteur.

b. Durée de l'évaluation

La période souhaitée pour la mission est du 16 Janvier 2012 au 18 février 2012, avec une durée, à titre indicatif de trente (30) jours, qui comprend à la fois le nombre de jours à domicile (pour la préparation de la mission et la rédaction du rapport) et sur le terrain. La phase terrain est prévue du 19 au 29 janvier 2012.

IV. Méthodologie de l'évaluation

a. L'approche méthodologique SPIRE (Exercice de Revue Spécial de mise en œuvre des Projets)

La méthodologie utilisée pour cette évaluation finale du PAESFI est basée sur une approche développée au sein de l'initiative SPIRE. L'approche consiste à tester la logique d'intervention / hypothèse de développement sous-jacents d'un programme contre les preuves (*evidence*) de sa performance de mise en œuvre. Deux outils principaux ont été développés à cet effet:

(1) Le diagramme de la logique d'intervention pour l'inclusion financière (précisé dans un diagramme d'effets pour ce domaine d'intervention UNCDF).

(2) Une matrice d'évaluation, qui contient 7 questions clés de révision qui sont utilisés à travers toutes les évaluations.

Les enseignements sont construits progressivement à travers une phase de familiarisation avec la documentation du programme (pré-mission) aboutissant dans la rédaction d'un rapport initial par le chef de l'équipe (qui, entre autres, examine la pertinence de la logique d'intervention globale et ajuste la Matrice d'évaluation au contexte du pays).

Cette phase est suivie par une mission au niveau du pays. La compréhension de l'équipe d'évaluation de la conception du programme, et des enseignements et recommandations préliminaires sont approfondies grâce à l'examen et l'analyse des données et des informations, le dialogue avec les intervenants du programme et les utilisateurs des services dans une série d'entrevues, de focus groupes et d'ateliers d'information et de restitution.

L'approche SPIRE se termine par un rapport final, ce qui conduit à la formulation d'une réponse de la direction (management response) associant les acteurs concernés. Le rapport final et la réponse de la direction sont ensuite téléchargés sur le site ERC (Evaluation Resource Centre) du PNUD ainsi que le site internet UNCDF.

La logique d'intervention / hypothèse pour la finance inclusive au sein d'UNCDF

UNCDF utilise une approche de développement du secteur de la microfinance qui appuie les gouvernements et les parties prenantes à construire une vision commune pour le développement de l'industrie¹. La première étape consiste à évaluer le secteur des services financiers et à identifier les obstacles et manques à plusieurs niveaux : légal, réglementaire ou politique (niveau macro), infrastructure financière et services de support (niveau meso), prestataires de services financiers (niveau micro) ; la qualité, la nature des besoins et la demande de services financiers (niveau client). Dans quelques cas, les programmes travaillent avec le gouvernement et les parties

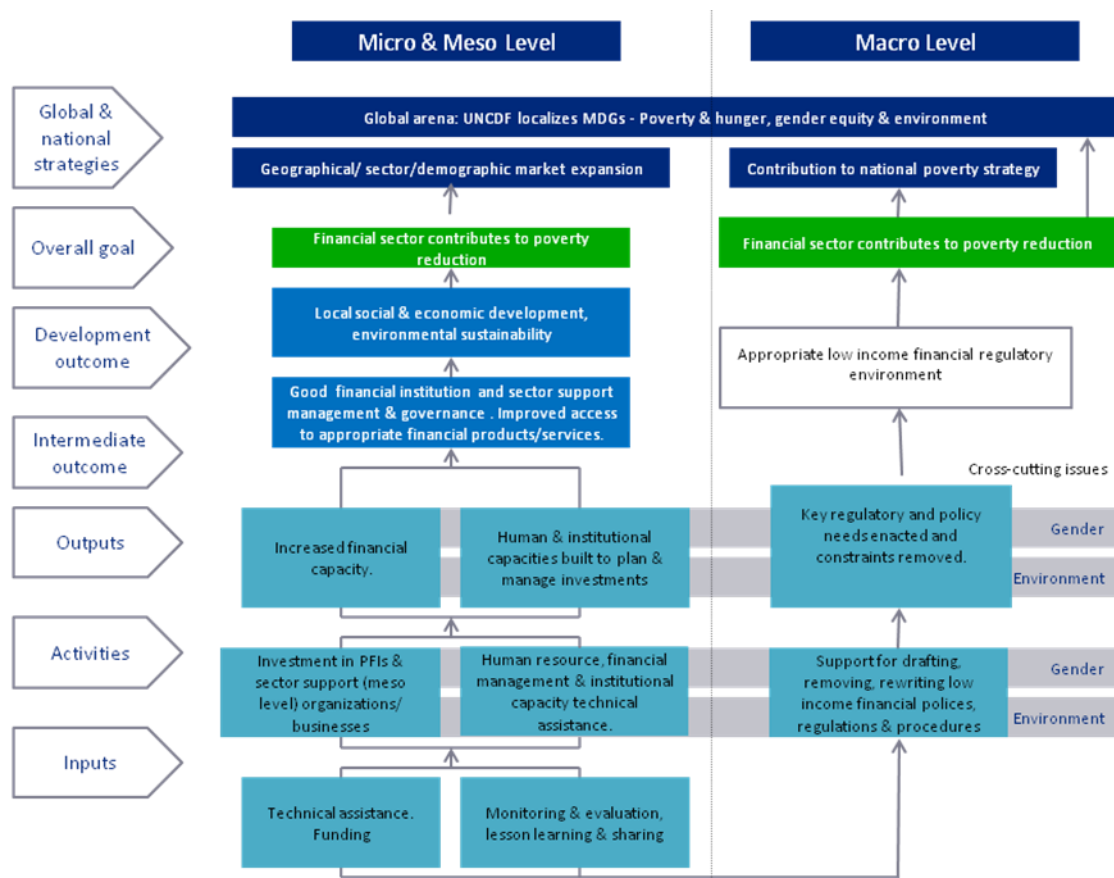
¹ UNCDF (2009) Corporate Management Plan 2010-2013. Pp. 7-8.

prenantes afin d'établir une politique nationale ou une stratégie de finance inclusive. Le centre du travail d'UNCDF est de construire la capacité nationale afin d'étendre et d'approfondir la portée des prestataires de services financiers (PSF). Le principal outil est l'investissement catalytique (subventions, prêts et garanties) aux institutions de microfinance et d'autres PSFs qui servent les ménages pauvres.

Les objectifs de UNCDF sont de mûrir et rendre autosuffisants ses partenaires de services financiers en offrant des produits appropriés et abordables pour les ménages pauvres. En relation avec d'autres bailleurs, UNCDF se focalise sur les institutions dans son étape de démarrage et croissance quand l'investissement peut avoir un impact majeur. L'intention est qu'après la dynamique de croissance, l'institution dans le cadre de la microfinance, soit consolidée et intégrée dans le courant principal du secteur financier.

La logique d'intervention sous-jacente d'un programme de Finance Inclusive suivant l'approche UNCDF est basée sur l'hypothèse de développement suivante : les améliorations dans l'environnement propice pour la finance inclusive, appuyées par des investissements catalytiques des prestataires de services financiers (PSF) et l'infrastructure d'appui, renforceront le secteur de la microfinance jusqu'à le rendre autosuffisant et capable d'attirer des dépôts et prêts qui incitent un processus de croissance durable de l'industrie.

La logique d'intervention du secteur de la finance inclusive est illustrée dans la figure suivante :



Les apports techniques et financiers d'UNCDF et d'autres bailleurs appuient les activités du programme. Ces activités du programme comprennent l'appui au développement du secteur de la microfinance (et dans une certaine mesure les microentreprises) aux niveaux micro, méso et macro, bien qu'à différents degrés selon les projets.

Au niveau micro, la construction de capacités et quelques fois les prêts sont offerts aux PSFs sur la base de leur performance. Il est demandé aux PSFs d'atteindre des cibles claires et standards de performance afin de maintenir l'appui d'UNCDF. Au niveau méso, les programmes cherchent à identifier et, si possible, appuyer l'infrastructure du secteur financier qui renforce le secteur. Cela peut inclure les associations du secteur, les initiatives de développement d'affaires, les bureaux de crédit, l'éducation financière des consommateurs et les agences/initiatives de protection, etc. Au niveau macro, les interventions incluent le travail avec le gouvernement et les régulateurs afin d'assurer que les lois, régulations et politiques sont inclusives, ou, au minimum, ne renforcent pas des pratiques financières exclusives et qu'elles appuient et promeuvent l'expansion du secteur vers les marchés pauvres selon les principes de transparence et de mécanismes justes et gratuites (absence de plafonds de taux d'intérêt, et de taxation excessive...).

Les activités des programmes débouchent sur quelques produits/extrants (outputs) : améliorations du potentiel économique et de la santé des PSFs, les organisations de service du secteur (OSSs) au niveau méso. Le résultat intermédiaire (intermediate outcome) découlant des produits est un secteur de microfinance et des OSSs plus fortes et stables et un environnement de politique et régulation plus propice à la finance inclusive et appuyant la prestation durable des services financiers aux ménages pauvres. Comme avec les programmes de développement local, la poursuite de ces objectifs contribue à la réalisation des OMD dans un pays et donc, à la stratégie globale UNCDF.

Le cadre SPIRE

Le cadre d'examen est basé sur la logique d'intervention décrite ci-dessus. Il définit la chaîne des résultats prévus résultant de l'intervention du programme. Le cadre SPIRE trace les résultats de l'intervention des intrants aux extrants, à travers les effets directs et les impacts, en distinguant les différents domaines de renforcement des capacités et la prestation des services. Il retrace la façon dont l'expérience acquise dans l'arène locale informe la réplique, la réforme des politiques et le déploiement national du programme. Il montre également comment l'expérience dans le pays concerne les objectifs PNUD et UNCDF au niveau pays et globaux et informe les débats sur des stratégies future.

Il est important de noter que même si le cadre SPIRE présente la logique d'intervention globale, les évaluations SPIRE n'ont pas l'ambition de déterminer si les projets ont obtenu des impacts. La méthodologie SPIRE se limite à répondre aux questions d'efficacité, d'efficacités, de pertinence et de probable viabilité, telles que définies dans la matrice d'évaluation SPIRE.

La matrice d'évaluation SPIRE

La matrice d'évaluation pour la Finance Inclusive est basée sur la logique d'intervention décrite ci-dessus. Les questions posées dans la matrice cherchent à établir si les résultats attendus illustrés

ont été effectivement réalisés. La matrice rapporte chaque question à des indicateurs, des outils et des sources d'information. Les outils utilisés par l'équipe comportent l'examen des données et de documents, des entrevues avec les intervenants clés, des séances d'informations et de restitution, des focus groupes, des réunions communautaires et des visites de terrain.

La matrice d'évaluation est présentée à l'annexe 2 dans sa formulation générale, qui devra servir d'outil de référence et d'orientation dans l'adaptation et l'application de questions en tenant compte des spécificités de chaque programme. Compte tenu de l'état d'avancement/mise en œuvre du programme et les décaissements réalisés à ce jour, l'équipe d'évaluation évaluera la performance du projet autour des sept (7) questions figurant dans la matrice pour la Finance Inclusive (annexe 2) et résumée ci-après :

Questions d'évaluation	Equivalence avec les Critères d'évaluation onusiens et autres
Question 1 : Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention d'UNCDF, du PNUD, de UNPBF ainsi qu'aux priorités nationales ?	Pertinence
Question 2 : Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PAE/SFI a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ?	Efficiences et Efficacité
Question 3 : Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSFs, des PSTs et des Institutions Publiques ?	Efficacité
Question 4 : Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ?	Efficacité
Question 5 : Dans quelle mesure le PA E/SFI a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ?	Durabilité
Question 6 : Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?	Efficiences
Question 7 : Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PA E/SFI ?	Efficiences et Efficacité

Chacune des sept questions comprend des sous-questions (voir annexe 2) qui guident les évaluateurs sur les aspects de la performance des projets, sur lesquels ils devraient se concentrer. Ces sous-questions comprennent aussi des indicateurs, des méthodes de collecte de données et sources d'information, qui devraient être utilisés comme un moyen de répondre à la question de l'analyse globale.

Cela dit, l'équipe d'évaluation peut proposer d'autres sous-questions, indicateurs et méthodes de collecte de données mieux adaptés au projet en question. En choisissant ces sous-questions et des indicateurs, l'équipe doit se sentir libre de se référer, le cas échéant, aux indicateurs inclus dans le cadre des résultats et ressources du projet. Ces changements devront être présentés dans le cadre du rapport

initial et devront être approuvés par le gestionnaire de l'évaluation avant le début de la phase de terrain.

b. Etapes de l'évaluation

L'évaluation comprendra les étapes suivantes :

- Démarrage de la mission,
- Visite-terrain, Restitution
- Rédaction de Rapports,
- Les réponses du Management aux recommandations

Phase 1: Démarrage de la mission

- **Organisation de la documentation pertinente :** le comité de gestion de l'évaluation, avec l'aide du Groupe de Référence (voir la section suivante pour les rôles et responsabilités de ces groupes), procède à la réunion de la documentation basique qui sera mise à disposition des consultants pour la préparation du rapport préliminaire. Les principales sources d'information pour l'évaluation du PA E/SFI sont les suivantes:
 - Modèles des résultats de programmes de pays, régionaux et mondiaux
 - Suivi (comptes-rendus réguliers, examens)
 - Rapports de recherche - Information financière et de gestion (Atlas, pilotage de la performance, audit, gestion basée sur les résultats, etc.)
 - PV des comités d'investissement, PBA et indicateurs de performance, rapports financiers des EMF appuyés
 - rapports trimestriels de mise en œuvre du PA E/SFI;
 - les différentes études ;
 - les rapports du Comité National de Microfinance;
 - les rapports de la Cellule de Microfinance
 - Rapports BEAC/COBAC
- **Discussion méthodologique téléphonique:** un briefing téléphonique est fait entre les consultants et le comité de gestion de l'évaluation pour assurer une bonne compréhension des TdR et clarifier tout doute méthodologique et logistique avant le démarrage de la mission ;
- **Revue des documents** pertinents et entretiens téléphoniques avec des acteurs clés dans la conception du programme pour la préparation du rapport préliminaire (inception report)
- **Rapport préliminaire :** le Chef de mission soumettra à l'attention du comité de gestion un rapport préliminaire présentant i) sa compréhension de la mission, ii) une révision de la logique d'intervention du programme, iii) toute modification suggérée aux questions et sous-questions de la matrice d'évaluation, iv) les sources d'information qui seront utilisées et iii) mise à jour du calendrier définitif pour la soumission des différents livrables. Selon le canevas de l'Annexe 3.
- **Révision et validation du rapport préliminaire:** le comité de gestion de l'évaluation, avec l'appui du Groupe de Référence, révisé le rapport préliminaire et s'assure de sa qualité. Le comité de gestion envoie les commentaires consolidés aux consultants pour les considérer dans les subséquentes étapes de l'évaluation.

Phase 2 : Visite-terrain

- **Finalisation du programme de travail:** l'équipe de consultants va réviser et finaliser le programme de travail avec l'équipe PNUD-UNCDF au niveau du pays pour s'assurer des

arrangements logistiques des entretiens et l'accès à toute la documentation. Le briefing aura lieu par le biais d'une téléconférence et/ou physiquement pour ceux en RCA.

- **Atelier d'hypothèses:** Au lancement de la mission, l'équipe de consultants tiendra une réunion de briefing avec les parties prenantes du PAE/SFI, y compris le Comité de Pilotage du programme, pour assurer une approche commune pour le processus d'évaluation et avoir leur adhésion au processus.
- **Collecte d'information sur le terrain:** Dans la capitale et quelques zones d'intervention des PSFs, l'équipe de consultants tiendra des échanges avec les bénéficiaires et les parties prenantes pour avoir leur feedback sur le PAE/SFI. Les constatations de terrain devront être partagées avec le comité de gestion de l'évaluation avant toute restitution au niveau national ou local.
- **Atelier national de restitution / débriefing national:** Sur base d'une aide-mémoire/présentation powerpoint soumis auparavant pour validation au Comité de Gestion de l'évaluation, les consultants soumettront les premiers enseignements et recommandations de l'évaluation dans un atelier national de restitution, qui se tiendra à la fin de la mission pays.

Phase 3 : Restitution - rédaction de Rapports

- **Restitution nationale:** Lors de l'atelier national de restitution (débriefing national) l'équipe présentera ses principales conclusions et recommandations aux parties prenantes. Le procès-verbal de la réunion sera rédigé par l'expert en S&E de UNCDF et soumis sous peu aux consultants afin d'intégrer les recommandations de cet atelier dans leur rapport provisoire.
- **Rapport d'évaluation provisoire et Résumé Exécutif:** Le Chef de Mission, soumettra un rapport provisoire et un résumé exécutif au comité de gestion de l'évaluation qui va se charger de le partager et de recueillir les commentaires des principales parties prenantes. Le canevas sera fourni pendant le déroulement de l'évaluation.
- **Restitution téléphonique :** Sur la base du rapport provisoire, le Chef de Mission participera à une conférence téléphonique avec UNCDF (bureau régional et siège) pour présenter les constatations et les principales recommandations. La séance de restitution sera présidée ou bien par le/la chef du bureau régional ou par le Secrétaire exécutif UNCDF au siège. Le compte rendu de cette téléconférence, qui sera préparé par la chargée de S&E UNCDF, sera transmis au Chef de Mission pour finalisation du rapport et du résumé exécutif.
- **Rapport d'évaluation final :** Le Chef de Mission va finaliser et soumettre au comité de gestion le rapport définitif y compris le résumé exécutif, les annexes et les réponses du Management dont les formulaires appropriées seront fournies au consultant.

Phase 4: Les réponses du Management aux recommandations

- **« Management Response »:** L'expert en S&E assistera le Chef du Bureau Régional de l'UNCDF dans la coordination, dans un délai de 30 jours après réception du rapport final, des réponses du Management (PNUD et UNCDF) en réponse aux constatations et recommandations formulées. Ces réponses ainsi que le rapport final d'évaluation seront postés sur le site de l'UNCDF et de l'UNDP. Le Chef du Bureau Régional de l'UNCDF est responsable du suivi de la mise en œuvre des recommandations.

L'échéancier proposé se trouve à l'annexe 1 et les normes de qualité pour les rapports d'évaluation sur l'Annexe 4 à la fin de ces TdR.

c. Rôles et responsabilités au sein du processus d'évaluation:

Commanditaires de l'évaluation : UNCDF comme agence	- Détermine les résultats et projets à évaluer, ainsi que le moment et le niveau de l'évaluation dans le plan annuel d'évaluation UNCDF. - Le commanditaire est responsable pour assurer l'utilité de
---	--

principale dans la gestion de l'évaluation, en coordination avec UNDP	l'évaluation et la mise en œuvre des recommandations. - Fournit un retour d'information à l'évaluation grâce à la préparation d'une réponse de gestion (« management response») et à l'utilisation des conclusions de l'évaluation, le cas échéant - Assume la responsabilité de tirer des enseignements des évaluations dans différents domaines - Veille à sauvegarder l'indépendance de l'évaluation - Alloue les fonds et les ressources humaines nécessaires
Management du Bureau Régional UNCDF (Chef du BR et son adjointe)	- Approuve les TdR de l'évaluation - Approuve le recrutement des évaluateurs externes - Approuve formellement les différents livrables essentiels de l'évaluation (rapports provisoire et final) ² - Valide le « management response » et assure son utilisation pour la gestion des connaissances (inclusion dans des nouveaux programmes)
Comité de Gestion de l'évaluation (assurance qualité du processus d'évaluation): - Expert en S&E du Bureau Régional d'UNCDF - Conseiller du S&E du Bureau Régional du PNUD	- Dirige l'élaboration des TdR de l'évaluation - Assure la sélection et le recrutement des évaluateurs externes - Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence - Fournit aux évaluateurs un soutien administratif et méthodologique - Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation - Révisé et commente tous les livrables de l'évaluation (rapport préliminaire et powerpoint, rapport provisoire et rapport final), tout en assurant qu'ils répondent aux normes de qualité et d'éthique des évaluations de l'UNEG - S'assure de la conformité des présentations powerpoint, des rapports préliminaires et finaux aux standards ONUsiens pour les évaluations ; - Organise la restitution au niveau régional et rédige le compte rendu de la restitution ; - Assure la qualité du « management response » en lien avec les principales conclusions de l'évaluation
Groupe de Référence de l'évaluation : - Conseillers Techniques Microfinance du Bureau Régional UNCDF, Chargé de Portefeuille Régional UNCDF, - Représentant du Bureau Pays PNUD, - Cellule de Gestion PA E/SFI, - Ministère des Finances et du Budget	- Apporte ses commentaires sur les TdR de l'évaluation ; - Après discussions avec les évaluateurs pendant la phase d'évaluation, peut fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation ; - Se rend disponible pour l'atelier national de restitution et d'autres réunions souhaitées par l'équipe d'évaluation ; - Commente le rapport provisoire et le rapport final ; - L'équipe pays PNUD-UNCDF facilite la conduite de visites et entretiens des consultants et leur fournit toute information pertinente au niveau national ; - L'Unité Technique de gestion du PA E/SFI, ainsi que le CT Microfinance du BR d'UNCDF et du Bureau Pays PNUD, élaborent le « management response », avec l'appui du Comité de Gestion de l'évaluation.
- Le/la chargée de programme	- Devrait s'occuper des questions logistiques (réservations pour

² Le Bureau Régional de 'UNCDF a la responsabilité finale d'approbation du rapport d'évaluation après concertation avec le Bureau Pays du PNUD.

UNCDF au niveau pays/L'Expert National	hôtels consultants, voitures, chauffeurs et visites dans les zones d'interventions soient organisés etc.) ; - Facilite l'agenda de visites et entretiens des consultants et fournit toute information pertinente au niveau national - Rédige le compte rendu au niveau national
Chef de mission et consultant national	- Réalisent les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques et de qualité du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG); - Collectent des données (interviews, enquête, recherche documentaire, visite de terrain) ; - Formulent des enseignements, leçons et conclusions d'évaluation et des recommandations ; - Elaborent et présentent des rapports, amendements des rapports conformément aux observations faites par les parties prenantes. - L'équipe doit utiliser les outils méthodologiques requis (modèle de la matrice de l'évaluation à intégrer dans le premier rapport de démarrage, modèle du rapport final, lecture du code de bonne conduite, etc.), fournir les produits attendus dans le respect des délais ; - Intègrent les principales recommandations de l'évaluation dans le canevas du "management-response".

V. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'évaluation sera conduite par un binôme d'un consultant international et d'un consultant national.

a. Le consultant international, Chef d'équipe

Le chef d'équipe a pour tâche la supervision technique et la coordination de l'étude y compris la contribution du consultant national. Il établit le calendrier des diverses opérations, la méthodologie du travail, organise les réunions pour la mise en cohérence des contributions, coordonne l'élaboration de tous les rapports (selon le format recommandé dans le manuel du suivi et de l'évaluation du PNUD) et en assure la présentation pour la validation par les parties prenantes.

Sur la base du calendrier et de la méthodologie de travail adoptés, il est aussi chargé de l'exécution des opérations planifiées, à savoir la collecte des données, leur analyse, la revue documentaire, la conduite des entretiens, la formulation de propositions des recommandations.

Le consultant international devra :

- Etre titulaire au moins d'un Diplôme d'Etudes Supérieures (Bac+5) en sciences sociales, finance, économie, planification, statistiques ou domaine connexe lié au développement économique international ;
- Une expérience prouvée en matière de suivi et évaluation des programmes de développement ;
- 10 ans d'expérience dans le domaine de la microfinance et ayant une connaissance approfondie du paysage bancaire et financier et du secteur de la microfinance en Afrique du centre et de l'ouest ;
- Un minimum de 5 ans dans la gestion de la microfinance ou dans la consultation ;
- Une bonne compréhension de l'approche sectorielle et du concept de finance inclusive ;

- une bonne connaissance de l'environnement financier et de la microfinance en Afrique ;
- Une bonne expérience dans la conduite de processus d'évaluation notamment dans les programmes de l'UNCDF ou PNUD dans d'autres pays et plus spécifiquement en matière de microfinance y compris l'utilisation des méthodologies quantitatives et qualitatives pour l'évaluation des résultats des programmes au niveau individuel/ménage, institutionnel, sectoriel et au niveau des politiques. Une expérience prouvée en formation et assistance technique de microfinance ;
- Connaissance approfondie des repères CGAP et des meilleures pratiques dans le secteur
- Expérience au niveau du sectoriel et compréhension du développement de secteurs financiers, de préférence en Afrique ;
- Une expérience prouvée dans les questions de développement (OMD, développement durable, etc.) et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre et les droits humains
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'anglais
- Une bonne expérience dans l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.).

b. Le consultant national

Le consultant national travaille sous la responsabilité directe du Consultant International. En plus de sa contribution à la collecte de la documentation, à la facilitation des contacts avec les partenaires et bénéficiaires, le consultant national participe à l'élaboration des rapports en veillant à la pertinence des analyses par rapport au contexte, aux réalités et aux préoccupations des bénéficiaires des interventions. Il exécute aussi toutes autres tâches que pourraient lui confier le Chef d'équipe en vue du bon accomplissement de la mission.

Les consultants nationaux devront avoir :

- Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaine connexe,
- Une connaissance de base en suivi et évaluation des programmes de développement,
- Une expérience professionnelle de 3 ans minimum dont au moins 2 ans dans la microfinance, la banque ou la finance,
- Un minimum de trois années d'expérience en gestion d'une IMF ou dans la consultation.
- Une expérience prouvée en formation et assistance technique de microfinance,
- Connaissance approfondie des repères CGAP et des meilleures pratiques dans le secteur,
- Une expérience prouvée dans les questions de développement (OMD, développement durable, etc.) et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre, les droits humains,
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation,
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'anglais,
- Une bonne expérience dans l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.).

VI. Ethique d'évaluation

Les évaluateurs devront se référer, dans l'exercice de leurs missions, aux principes, à l'éthique et aux procédures de l'évaluation énoncés dans les « *Directives éthiques pour l'évaluation* » de l'UNEG. La connaissance de ces dispositifs est indispensable pour sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet

des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

Annexe 1 : Echancier du processus de l'évaluation

TÂCHES	CALENDRIER DES TÂCHES (EN JOURS OUVRABLES)																														RESPON SABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Discussion méthodologique téléphonique																															CG et Equipe
Revue de docs, entretiens et prép.rapport préliminaire																															Equipe
Révision et validation du rapport préliminaire																															CG-GR
Visites sur le terrain																															Equipe
Soumission de l'aide mémoire et le ppt																															Equipe
Atelier national de restitution																															Equipe- CG-GR
Préparation du rapport provisoire																															Equipe
Révision et validation du rapport provisoire																															CG-GR
Préparation du rapport final																															Equipe
Transmission du rapport pour commentaires																															Equipe
Révision et validation du rapport final																															CG-GR
Restitution téléphonique																															Equipe- CG- UNCDF/ PNUD/
Incorporation des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation																															Equipe
Suite du « management response » sur (Evaluation Resource Center)																															BR UNCDF

Suivant la Section IV.c) :

*Equipe = équipe d'évaluateurs ; CG= comité de gestion de l'évaluation ; GR = Groupe de Référence de l'évaluation

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

QUESTION D'ÉVALUATION No. 1: CONCEPTION ET PERTINENCE				
Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF , du PNUD et de UNPBF ainsi qu'aux priorités nationales ?				
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
1.1	Dans quelle mesure le Programme est-il aligné sur les priorités nationales ?	▪ Cohérence entre les objectifs, la logique d'intervention et les principes directeurs du Programme et ceux des Documents Nationaux de Stratégie pertinents ; ▪ Niveau d'intégration du PAE/SFI dans le cadre national/ aucune preuve de l'existence d'une structure de programme parallèle ; ▪ Mesure dans laquelle le PAE/SFI s'est concentré sur les gaps non comblés par d'autres.	▪ Analyse documentaire ; ▪ Interviews	▪ Les documents de politiques ou de stratégies nationales, ▪ Document CSLP (DSRP 1)
1.2	Dans quelle mesure la conception du Programme correspond-elle à la logique d'intervention des principaux bailleurs, notamment UNCDF en finance inclusive?	▪ Cohérence entre la conception du PAE/SFI et un programme standard de UNCDF en finance inclusive ; ▪ Mesure dans laquelle l'intervention de UNCDF a fourni de la valeur ajoutée au secteur ; ▪ Mesure dans laquelle la logique d'intervention se sert de l'avantage comparatif de UNCDF	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Documents et directives de UNCDF ; ▪ Personnel de UNCDF ; ▪ Représentants du Gouvernement et des agences des NU ; ▪ Autres bailleurs de fonds partenaires
1.3	Dans quelle mesure le PAE/SFI est-il bien intégré au Country Programme Action Plan (CPAP) et au Cadre d'Assistance des Nations Unies pour le Développement (UNDAF)?	▪ Degré d'intégration implicite/explicite du projet au CCA/UNDAF	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Documents et directives de UNCDF ; ▪ Personnel de l'UNCDF, Représentants du Gouvernement et des agences des NU

QUESTION D’EVALUATION No. 1: Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d’intervention de UNCDF , du PNUD et de UNPBF ainsi qu’aux priorités nationales ?

CONCEPTION ET PERTINENCE

Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
1.4	Dans quelle mesure le PAE/SFI est-il aligné sur les plans gouvernementaux de développement du secteur financier ?	▪ Degré de cohérence entre les interventions du PAE/SFI et les législations et stratégies nationales pour l’inclusion financière ; ▪ La conception du PAE/SFI a pris en compte la capacité de développement et d’absorption du secteur ainsi que le contexte	▪ Analyse documentaire ; ▪ Interviews	▪ Réglementations et législations financières ; ▪ Surveillance des banques et/ou de la Banque Centrale ; ▪ Ministère du Commerce et des PME/Guichet Unique ; ▪ Ministère des Finances ou du Plan ▪ Institutions et associations du secteur de la finance inclusive ▪ Bailleurs de fonds
1.5	Dans quelle mesure l’appropriation nationale du PAE/SFI a été effective au niveau du Gouvernement, de la Banque Centrale et/ou de la structure de supervision?	▪ Niveau d’implication du Gouvernement, de la Banque Centrale et/ou de la structure de supervision dans la conception et la mise en œuvre du PAE/SFI ▪ Niveau des ressources humaines et de la capacité institutionnelle	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Cellule de Gestion du projet ▪ Prestataires de services financiers (PSFs) et Prestataires de services techniques (PSTs)

QUESTION D’EVALUATION No. 1: CONCEPTION ET PERTINENCE Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d’intervention de UNCDF , du PNUD et de UNPBF ainsi qu’aux priorités nationales ?

Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
1.6	Dans quelle mesure le PAE/SFI satisfait les besoins du secteur financier (par exemple en comblant les gaps et levant les contraintes pour la croissance, au regard du contexte/national) ?	▪ Niveau Micro: besoins des clients et des prestataires de services financiers (PSF) ▪ Niveau Meso: besoins d’infrastructure du secteur de finance inclusive (centrales de risques, associations professionnelles, etc.) ▪ Niveau Macro: Politiques, stratégies et programmes nationaux, Réglementation nationale	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Réglementations et législations financières ▪ Surveillance du secteur financier (Banques, SFD) et/ou de la Banque Centrale ; ▪ Ministère des Finances ; ▪ Institutions et associations du secteur de la finance inclusive ; ▪ Bailleurs de fonds
1.7	Dans quelle mesure l’appropriation du PAE/SFI a été effective au niveau des PSF et des prestataires de services techniques (par exemple l’Association Professionnelle, consultants, etc.) ?	▪ Degré de participation des PSF et PST appropriés ;	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Cellule d’Exécution du PAE/SFI ▪ Prestataires de services financiers (PSFs) et Prestataires de services techniques (PSTs)
1.8	Dans quelle mesure les questions transversales ont-elles été bien prises en compte par le PAE/SFI dans ses objectifs?	▪ Preuve que la conception du PAE/SFI adresse les questions relatives à la participation des institutions et à la promotion du genre ; ▪ Preuve que la conception du PAE/SFI tient compte des questions environnementales ;	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ PSFs bénéficiaires et institutions gouvernementales
1.9	Dans quelle mesure la stratégie de sortie a-t-elle été incluse dans la conception du PAE/SFI?	▪ Nombre d’indicateurs dans le cadre logique initial ; ▪ PSF/PST impliqués en amont dans la conception du PAE/SFI, sa mise en œuvre et son évaluation ; ▪ Identification des institutions nécessaires pour poursuivre la construction du secteur à la fin du PAE/SFI	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ PRODOC. ▪

QUESTION D’EVALUATION No. 2: POLITIQUE ET STRATEGIE		Dans quelle mesure l’approche de mise en œuvre du PAE/SFI a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
2.1	Les résultats du PAE/SFI sont-ils connus et ont-ils eu une influence auprès des principaux partenaires du secteur dans le pays ?	▪ Opinions des PSFs et des PSTs ; ▪ Références aux nouveaux standards et directives pour le management des PSFs et des PSTs parmi les prestataires ciblés ; ▪ Les questions relatives à la finance inclusive posées par les acteurs clés ou les décideurs rencontrés	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Gouvernement central ▪ Principaux bailleurs de fonds
2.2	Le PAE/SFI a-t-il induit des améliorations des politiques en matière de finance inclusive ? (si applicable/pertinent)	▪ Appréciation des décideurs nationaux et d’autres intervenants clés ; ▪ Réformes sectorielles initiées/ finalisées ; ▪ Nouvelles réglementations appropriées pour la finance inclusive édictées ; ▪ Normes et procédures appropriées au secteur de la finance inclusive appliquées ; ▪ Adoption, nouvelles /actualisation des réglementations pour une meilleure inclusion financière des populations à faible revenu ; ▪ Qualité des changements des réglementations sur la promotion des revenus faibles	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Cellule d’Exécution du PAE/SFI; ▪ PSFs/PSTs ; ▪ Gouvernement central ; ▪ Documents de politiques ▪ Ministère chargé des finances, autres ministères ou départements ministériels pertinents; ▪ Documents légaux ou de politiques ; ▪ Document de recherche sur la réglementation relative à l’inclusion financière (exemple Microfinance Gate Way, etc.)

QUESTION D’EVALUATION No. 1: Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d’intervention de UNCDF , du PNUD et de UNPBF ainsi qu’aux priorités nationales ?

CONCEPTION ET PERTINENCE

Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
2.3	Dans quelle mesure les améliorations des politiques de finance inclusive ont-elles contribué à la croissance ou à la pérennité du secteur?	▪ Réglementations claires et efficaces ▪ Mécanismes et règles clairs et applicables ▪ Initiatives complémentaires, notamment des programmes appropriés d’appui aux personnes à faibles revenus	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Représentants du Gouvernement Central (Ministères chargés de l’Economie, de l’Agriculture, etc.) ; ▪ Documents légaux et de politiques ; manuels/réglementations ; ▪ Représentants des bailleurs de fonds et autres partenaires ; ▪ Principaux acteurs du secteur (universitaires, investisseurs, etc.) ; ▪ PSFs/PSTs
2.4	Le PAE/SFI a t-il renforcé l’engagement du Gouvernement vers l’atteinte des OMD?	• Stratégies nationales/ partenariats stratégiques ; • Engagements gouvernementaux envers la finance inclusive intégrée aux stratégies pour l’atteinte des OMD. • Le développement du secteur de la finance inclusive se fait en liaison/harmonie avec d’autres initiatives gouvernementales	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Documents et plans stratégiques du Gouvernement ▪ Représentants du Gouvernement ▪ Représentants des bailleurs de fonds

QUESTIONS D’EVALUATION No. 3: RENFORCEMENT DE CAPACITES		Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSFs, des PSTs et des Institutions Publiques ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
3.1	Les investissements réalisés répondent-ils aux besoins et priorités des PSFs/PSTs ?	Degré de concordance entre les plans d’affaires des PSFs/PSTs, leur budget et les investissements actuels (en assistance technique et en capital)	- Revue des plans d’affaires ; - Interviews	- Documents de Stratégies du PAE/SFI; - Documents de lancement du PAE/SFI; - Documents de reporting du PAE/SFI; - PSFs; - PSTs
3.2	Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il contribué à améliorer les capacités institutionnelles des PSFs/PSTs en matière de gouvernance?	- Composition du Conseil d’Administration ; - Manuels disponibles sur la gouvernance ; - Formation des membres du Conseil d’Administration ;	- Interviews ; - Manuels	- Interviews de la Direction et du Conseil d’Administration ; - Manuels de procédures
3.3	Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il bien renforcé les capacités de gestion des ressources humaines au niveau des PSFs/PSTs et institutions publiques ?	- Organigramme - Répartition claire des rôles (ressources humaines, descriptions de poste bien écrites) ; - Les outils, manuels et procédures de gestion des ressources humaines sont disponibles et sont de qualité - Les processus et procédures de prises de décisions sont établis et acceptés de tous - Régularité des réunions, des comptes-rendus et qualité des rapports écrits ; - Evaluation CGAP et/ou Indicateurs de gestion CAMEL	- Evaluation CGAP (version allégée pour les institutions choisies) ; - Analyse des données collectées par le projet auprès des PSFs/PSTs ; - Interview ; - Analyse des performances de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI	- Organigramme, manuels et procédures - Rapports au Conseil d’Administration - Documents de planification stratégique - Rapports de progrès (mensuel, trimestriel ou annuel) - Archives/dossiers de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI

QUESTIONS D’EVALUATION No. 3: RENFORCEMENT DE CAPACITES		Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSFs, des PSTs et des Institutions Publiques ?	
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données Sources de données
3.4	Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il contribué à renforcer les capacités financières des PSFs/PSTs?	▪ Ratios de liquidité et solvabilité ; ▪ Diversification des sources de financement ; ▪ Coût du capital ; ▪ Capacité de gestion financière (exemple: nombre d’agents affectés à la gestion comptable et financière)	▪ Evaluation CGAP (version allégée pour les institutions choisies) ; ▪ Analyse des données collectées par le projet auprès des PSFs/PSTs ; ▪ Analyse de la solidité financière des PSTs ; ▪ Interview de staff ▪ États financiers audités (ou non) des PSFs/PSTs ▪ Données collectées sur les PSFs/PSTs par l’Unité de Gestion du PAE/SFI ▪ Données collectées sur les PSFs/PSTs par les institutions publiques (si disponibles)
3.5	Dans quelle mesure les PSFs offrent-ils des opportunités appropriées aux femmes?	▪ Position des femmes au sein de la Direction Générale et du Conseil d’Administration, Comité de Surveillance, Comité de crédit ; ▪ Pourcentage de femmes parmi les agents des PSFs	▪ Interviews ▪ Analyse documentaire ▪ Conseil d’Administration, Direction Générale, Comité de Surveillance, Comité de crédit, des PSFs et PSTs ; ▪ Rapports d’activités ; ▪ Indicateurs des PSFs sur les femmes clientes
3.6	Dans quelle mesure les PSFs/PSTs tiennent-ils compte de la réglementation financière existante (le cas échéant), des risques environnementaux liés au portefeuille et/ou des impacts environnementaux significatifs résultant de leurs activités ?	▪ Degré de prise en compte des facteurs environnementaux ; ▪ Politiques établies ; ▪ Indicateurs de performance pour le Suivi-Evaluation au sein des PSFs/PSTs disponibles	▪ Interviews ▪ Analyse documentaire ▪ Dossiers/archives des PSFs ▪ Interviews du Conseil d’Administration et de la Direction Générale ▪ Archives et interview des institutions publiques

QUESTION D’EVALUATION No. 4		Dans quelles mesures le PAE/SFI a-t-il contribué à l’amélioration du marché de la finance inclusive et à l’accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ?		
DELIVERY				
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
4.1	Dans quelles mesures les services ont-ils satisfait les besoins des clients à faible revenu?	▪ Augmentation du nombre de clients à faible revenu ; ▪ Produits financiers développés pour satisfaire les besoins des pauvres ; ▪ Conditions et termes appropriés aux cycles de revenus ; ▪ Transparence dans les prix ; ▪ Accessibilité géographique ; ▪ Les PSTs offrent des services à valeur ajoutée et de qualité aux PSFs	▪ Interviews ▪ Analyse documentaire	▪ Rapports trimestriels de performances et de portée ; ▪ Interviews des PSFs/PSTs ; ▪ Données sur les produits et les clients des PSFs et des PSTs ; ▪ Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI; ▪ Interviews des cliens ; ▪ Données officielles du Gouvernement
4.2	Dans quelles mesures les PSFs ont-ils amélioré leurs produits et services?	• Existence de nouveaux produits et services ; • Amélioration des produits et services offerts par les PSFs ; • Les femmes et les minorités ont un meilleur accès aux services et produits ; • Les PSTs offrent des services à valeur ajoutée et de qualité au secteur de la finance inclusive	▪ Interviews ▪ Analyse documentaire	▪ Rapports trimestriels de performances et de portée ; ▪ Interviews des PSFs/PSTs ; ▪ Données sur les produits et les clients des PSFs et des PSTs (services offerts par les PSF/PST choisis) ; ▪ Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI
4.2	Dans quelle mesure les besoins financiers des femmes sont-ils mieux couverts ?	▪ Pourcentage de femmes parmi les clients actifs ; ▪ Produits appropriés pour les femmes	▪ Interviews ▪ Documentations sur les PSFs	▪ Conseil d’Administration, Direction Générale des PSFs ; ▪ Comité de Surveillance et Comité de crédit, ▪ Rapports d’activités des PSF ; ▪ Indicateurs sur les femmes clientes

QUESTION D’EVALUATION No. 4 DELIVERY		Dans quelles mesures le PAE/SFI a-t-il contribué à l’amélioration du marché de la finance inclusive et à l’accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
4.3	De nouveaux segments de marché ont-ils été touchés?	▪ Mesure dans laquelle le marché actuel est desservi (par exemple le taux de pénétration du marché) ; ▪ Typologie des nouveaux segments ; ▪ Croissance de la clientèle desservie (augmentation du nombre de clients pauvres tant en milieu urbain que rural) ; ▪ Taille du marché cible et mesure dans laquelle le PAE/SFI a atteint ses cibles de pénétration du marché.	▪ Estimation du taux de pénétration du marché ; ▪ Échantillon de PSFs sélectionnés sur une base de couverture géographique (notamment zones couvertes, nombre de clients par type de produit)	▪ Interviews des PSFs/PSTs ; ▪ Données sur les produits et les clients des PSFs et des PSTs ; ▪ Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI ▪ Données officielles du Gouvernement ; ▪ Données sectorielles (CGAP, MIX, etc.)
4.4	Le marché pour les populations à faible revenu est-il ouvert à plus de concurrence?	▪ Nombre de PSFs desservant les clients à faible revenu ; ▪ Diversité des produits offerts ; ▪ Diversité des marchés desservis par plusieurs PSFs	▪ Nombre de PSFs ; ▪ Nombre de points de services par zone géographique ; ▪ Nombre de produits offerts	▪ Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI; ▪ Échantillon de PSFs ; ▪ Gouvernement
4.5	Des PSTs ont-ils été établis ou renforcés?	▪ Nombre de PSTs appuyés ; ▪ Mécanismes d’appuis	▪ Analyse de données ; ▪ Rapports du PAE/SFI; ▪ Interviews	▪ Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI ▪ Échantillon de PSTs ; ▪ Gouvernement
4.6	Les PSTs arrivent-ils à satisfaire les besoins des PSFs?	▪ Qualité des produits et services offerts ; ▪ Nombre et qualité des appuis	▪ Interviews ▪ Evaluation de la qualité des produits et services	▪ PSTs ; ▪ Cellule d’Exécution du PAE/SFI ▪ PSFs ; ▪ Régulateurs ;
4.7	Le degré de contribution du projet à la portée des PSFs en milieu rural via « mobile banking » ou « branchless banking »	▪ Nombre de nouveaux clients	▪ Analyse de données quantitatives ; ▪ Rapports du PAE/SFI; ▪ Interviews	▪ Cellule d’Exécution du PAE/SFI ▪ PSFs ; ▪ Régulateurs ;

QUESTION D’EVALUATION No. 5: PERENNITE				
Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ?				
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
5.1	Dans quelle mesure les PSFs/PSTs sont-elles financièrement viables et pourront dans le long terme ne plus nécessiter d’aide extérieure ?			
5.1.1	Les PSFs/PSTs sont-ils capables d’assurer la viabilité financière de leurs opérations à la fin du PAE/SFI ?	- Projections et perspectives du marché - Nombre de PSFs ayant atteints l’autonomie opérationnelle ; - Nombre de PSFs ayant atteint l’autonomie financière ; - Les PSFs diversifient leurs sources de financement, y compris la mobilisation de l’épargne domestique	- Évaluation des rapports (trimestriels/mensuels internes de gestion ou annuels) des PSFs/PSTs - Evaluation des plans d’affaires ; - Evaluation des rapports aux autorités de supervision (si applicable) ; - Evaluation des rapports postés sur MixMarket	- Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI - Échantillon des données des PSFs/PSTs - Gouvernement - Base de données de MixMarket
5.1.2	Dans quelle mesure le PAE/SFI a-t-il amélioré les capacités de planification à long terme, de gestion ainsi que les processus décisionnels au niveau des PSFs/PSTs ?	- Indicateurs du cadre d’évaluation du CGAP ou de CAMEL - Amélioration de la gouvernance (cf. section 2.1.5 ci-dessus)	- Interviews du Management ; - Revue des procédures/méthodes de planification (notamment plans d’affaires, projections)	- Données de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI - Échantillon des données de PSFs/PSTs
5.2	Dans quelle mesure l’arrêt progressif du soutien au secteur a-t-il été pensé et intégré aux plans de travail annuels ?			
5.2.1	Le défi de pérennité était-il pris en compte dans le processus de planification stratégique ou opérationnelle ?	- Nombre d’indicateurs dans les contrats et plans de travail annuels - Plans de travail approuvés par le Conseil de Pilotage - Les PSFs/PSTs ont été associés en amont à la conception du PAE/SFI puis à sa mise en œuvre et son évaluation - Les appuis de la Cellule d’Exécution pour encourager les PSFs/PSTs à la pérennité	- Evaluation des documents de planification - Analyse des plans d’affaires et rapports des PSFs/PSTs - Interviews du Comité de Pilotage et de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI - Indicateurs prévus	- Interviews du Comité de Pilotage et de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI - Plan d’affaires et rapports des PSFs/PSTs - Documents/manuels de gestion du Projet

QUESTION D’EVALUATION No. 4 DELIVERY		Dans quelles mesures le PAE/SFI a-t-il contribué à l’amélioration du marché de la finance inclusive et à l’accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
5.2.2	La stratégie de sortie de l’UNCDF a-t-elle été clairement pensée et définie au cours de la conception du PAE/SFI ?	- Dispositions alternatives pour suppléer le retrait de UNCDF - Identification d’institutions capables d’assurer la continuité des services à la fin du PAE/SFI	- Analyse des plans d’affaires et rapports des PSFs/PSTs - Interviews du Comité de Pilotage et de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI - Indicateurs prévus	- Interviews du Comité de Pilotage et de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI - Associations professionnelles - PSFs

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
6.1	Les plans annuels de travail ont-ils été efficacement exécutés par l’équipe de gestion du PAE/SFI ?	Réalisations rapportées aux prévisions	- Analyse documentaire ; - Interviews	- Rapports de projet - Plans de travail - Personnel de la Cellule d’Exécution du PAE/SFI
6.2	Les intérêts du secteur de la finance inclusive sont-ils bien intégrés dans les institutions gouvernementales (si applicables)	Arrangements de gestion, recrutements/ affectations	- Documentaire ; - Interviews avec les parties prenantes directes et indirectes du PAE/SFI	- Rapports de projet, interviews - Banque centrale - Autorité de contrôle bancaire - Gouvernements - Cellule d’Exécution du projet - PSFs - PSTs - Autres acteurs du secteur
6.3	Comment le PAE/SFI a-t-il contribué à une synergie entre les divers départements ministériels, la Banque Centrale et/ou les autorités de supervision ?	- Procédures complémentaires en finance inclusive - Projets complémentaires en finance inclusive	- Documents officiels - Interviews	- Gouvernement - Cellule d’Exécution du projet - Associations professionnelles - PSFs - PSTs

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
6.4	Dans quelle mesure les intérêts de tous les partenaires techniques et financiers soutenant le PAE/SFI ont-ils été efficacement pris en compte par l'équipe de gestion du PAE/SFI ?	- Partage des charges de travail proportionnellement à l'investissement ; - Rôles clairement définis et suivis ; - Efficacité dans la gestion et les prises de décision conjointes ; - Exécution satisfaisante des responsabilités ; - Reconnaissance institutionnelle satisfaisante	- Documents du PAE/SFI - Interview avec les parties prenantes du PAE/SFI	- Document de projet et rapports - UNCDF, UNDP, Gouvernement, Personnel de UNCDF, UNDP, du Gouvernement et des autres bailleurs pertinents ; - Rapports et documents de projet des bailleurs de fonds ; - PSFs, PSTs et Cellule d'Exécution du PAE/SFI
6.5	Dans quelle mesure les décaissements au profit des PSFs/PSTs ont-ils été exécutés avec efficacité?	- Information claires et en temps voulu sur les ressources disponibles ; - Décaissements faits en temps voulu - Concordance entre les informations relatives aux ressources transférées et reçues.	- Procédures d'exécution des opérations ; - Interviews ; - Analyse documentaire	- UNCDF - PSFs/PSTs

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
6.6	▪ L'assistance technique fournie aux PSFs/PSTs a-t-elle été efficace?	▪ Planification des appuis ; ▪ Réponses appropriées aux besoins des PSFs tels qu'exprimés dans les plans d'affaires ▪ Qualité des services	▪ Analyse documentaire ; ▪ Interviews ; ▪ Revue des contrats et CV des assistances techniques ▪ Revue des plans d'affaires des PSFs et PSTs ▪ Interviews avec les PSFs, les PSTs et la Cellule d'Exécution	▪ Plans d'affaires des PSFs et PSTs ▪ Interviews avec les managers ▪ Interviews avec l'équipe d'appui au projet ▪ Contrats et CVs des fournisseurs de services à l'équipe d'appui au projet ▪ Directives sur le processus de sélection de l'assistance technique ▪ Statistiques du projet
6.7	▪ Performance du PAE/SFI en termes de gestion des connaissances et diffusion des leçons apprises	▪ Systématisation des résultats intermédiaires et les apprentissages en la relation avec les PSFs/PSTs et d'autres partenaires	▪ Interviews ; ▪ Analyse documentaire	▪ UNCDF ▪ Interviews avec les managers ▪ Interviews avec l'équipe d'appui au projet ▪ PSFs/PSTs

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
6.7	Les investissements en capital ou en assistance technique ont été efficacement gérés par les entités concernées ?	▪ Procédures claires et transparentes pour la soumission et le traitement des requêtes de financement aussi bien pour les subventions que les prêts ▪ Mise en œuvre des projets dans les délais et conformément aux budgets ▪ Existence d'un plan d'investissement ▪ Outils et guides détaillés pour l'analyse des soumissions ▪ Revue régulière de l'état de mise en œuvre du plan d'affaires	▪ Analyse du mécanisme des flux financiers ▪ Analyse des procédures de requêtes de financement et de collecte et de conservation des documents ▪ Analyse des procédures et comptes rendus d'études des requêtes de financement ▪ Analyse de la documentation sur les financements ▪ Analyse du suivi des financements ▪ Interview avec les responsables chargés de financement	▪ Cellule d'Exécution du projet ▪ PSFs et PSTs
6.8	Dans quelle mesure le Bureau Régional de UNCDF a fourni les appuis et conseils nécessaires ? (si applicable)	▪ Nombre de visites ▪ Mécanismes et outils de partage d'informations et de feedback clairs ▪ Partage des leçons apprises ▪ Réactivité aux demandes d'assistance technique	▪ Analyse documentaire ▪ Interviews	▪ Rapports du programme ▪ Personnel de la Cellule d'Exécution au projet et du Bureau régional
6.9	Comment le suivi-évaluation a-t-il répondu aux besoins de management?	▪ Indicateurs du projet et rapports de progrès périodiques à jour	▪ Documents de projets ▪ Comptes rendus de réunion	▪ Données de l'unité de S&E ▪ Rapports de projet ▪ Personnel du S&E et de la Cellule d'Exécution au projet

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?		
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
6.10	Les données du suivi-évaluation sont-elles capitalisées et utilisées dans les prises de décisions stratégiques concernant les prestations de services ?	▪ Utilisation des données du S&E pour prendre des décisions d'investissement stratégiques ▪ Utilisation des données du S&E pour faire de l'appui technique et des investissements ▪ Utilisation des données et des rapports pour transmettre des leçons aux décideurs politiques locaux et nationaux	▪ Documents ▪ Interviews	▪ Système de données utilisé par la Cellule d'Exécution au projet et par l'unité de S&E ▪ Rapports de S&E et interviews avec le personnel du S&E et de la Cellule d'Exécution au projet
6.11	Comparaison entre la performance de la gestion du projet d'exécution national) et l'exécution directe (fonds UNCDF et PNUD)	▪ Coût-efficience de la gestion	▪ Documents de projets ▪ Interviews	▪ Système de données utilisé par la Cellule d'Exécution au projet et par l'unité de S&E

QUESTION D'EVALUATION No. 7 PARTENARIATS ET COORDINATION				
Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PAE/SFI?				
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
7.1.	Le partenariat a-t-il favorisé la mobilisation de ressources additionnelles pour la mise en œuvre ou la duplication du Programme ?	- Evidence de synergies avec d'autres programmes suite à l'intervention du PAE/SFI / Complémentarité des efforts entre les initiatives d'appui au secteur - Etablissement de nouveaux partenariats avec les bailleurs, le gouvernement et le secteur privé sur le marché local et/ou avec des acteurs nationaux - Effet de levier sur les investissements réalisés (levier sur ressources des bailleurs, levier sur ressources du secteur privé, levier sur l'épargne additionnelle mobilisée par les institutions financières) - Mise à l'échelle et réplique (accroissement du nombre de clients, nombre de PSFs ayant pénétré de nouveaux marchés, nombre de produits financiers répliqués, nombre de PSTs copiés/répliqués)	- Analyse documentaire - Interviews - Échantillon de PSFs/PSTs - Données de la Cellule d'Exécution du projet	- Documents et rapports du programme: rapports de la Cellule d'Exécution du projet / rapports de performance trimestriels - Personnel de UNCDF et d'autres bailleurs pertinents - Rapports et documents de projets des bailleurs - PSFs et PSTs - Cellule d'Exécution au projet - Bailleurs - UNCDF/PNUD
7.2	Le partenariat a-t-il favorisé l'harmonisation/la convergence des intérêts des bailleurs de fonds ?	- Preuve des mécanismes de coordination et de partenariats - Mécanismes de financement en pool - Plateformes sectorielles ou thématiques - Initiatives conjointes au niveau national ou international - Démonstration des effets croisés entre les programmes	- Analyse documentaire - Interviews	- Personnel UNCDF et PNUD - Cellule d'Exécution du projet - Représentants des bailleurs de fonds - Rapports et documents de projet des bailleurs de fonds - Représentants du Gouvernement

QUESTION D'EVALUATION No. 7 PARTENARIATS ET COORDINATION				
Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PAE/SFI?				
Sous-questions		Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
7.3	Le partenariat a-t-il amélioré le positionnement de UNCDF et sa fonction de catalyseur de ressources ?	- Efficacité du partenariat avec le PNUD et d'autres acteurs clés sur place (par ex : sensibilisation/appréciation du personnel et des partenaires clés ; preuve/reconnaissance de la valeur ajoutée des synergies et des mécanismes de mise en œuvre conjointe) - Efficacité des mécanismes de plaidoyer mis en place (par ex : degré de production/diffusion des connaissances innovantes ; mise en place d'alliances stratégiques au niveau corporate) - Degré de reconnaissance de l'approche et du rôle de UNCDF par les autres partenaires (positionnement de UNCDF dans la communauté des bailleurs ; alignement/implication dans la mise en œuvre des stratégies/priorités nationales et des bailleurs ; opportunités pour de plus grands engagements et de nouveaux partenariats stratégiques)	- Analyse documentaire - Interviews	- Personnel UNCDF et PNUD - Représentants des autres bailleurs et partenaires - Rapports et documents de programmes des bailleurs - Représentants du Gouvernement

-
-

Annexe 3: Canevas rapport préliminaire

Rapport préliminaire (« inception report) de l'évaluation finale du PAE/SFI

A être complété par les consultants et approuvé par le Comité de Gestion avant la fin de la phase initiale de l'évaluation

Le but du rapport initial est d'assurer que les évaluateurs :

- i) Aient compris les objectifs et l'envergure de *l'évaluation*
- ii) Aient compris quels étaient les objectifs de PAE/SFI lors de sa conception et - le cas échéant - comment ces objectifs ont changé durant sa mise en œuvre. Cela en vue d'avoir en début de l'évaluation un cadre clair de résultats attendus contre lequel ils peuvent apprécier la performance du projet à tous les niveaux de la logique d'intervention.
- iii) Sachent sur base de quelles questions et de quelles sources d'information ils vont répondre aux principales questions d'évaluation

1. Résumé des objectifs principaux de l'évaluation

Les consultants devraient résumer les objectifs de l'évaluation d'après les Termes de Référence et sur base de leurs discussions avec les commanditaires et les gestionnaires de l'évaluation.

2. Hypothèse de projet

Sur la base de la lecture des documents principaux et des entretiens téléphoniques avec les acteurs clés du projet, les consultants doivent présenter de façon claire et concise la logique d'intervention de base du projet comme ils la comprennent, en présentant i) l'objectif spécifique du projet et ii) les activités (*outputs*) et les résultats principaux (*outcomes*) que le projet doit réaliser pour atteindre cet objectif..

En cas de désaccord avec le cadre de résultats présenté dans le document de projet, le Comité de Gestion discutera avec les membres principaux du Groupe de Référence et approuvera la version que les consultants doivent utiliser pour apprécier la performance du projet en termes de pertinence, efficience, efficacité, impact probable et pérennisation.

3. Validation de la matrice d'évaluation et les sources d'information

Les évaluateurs jugeront l'adéquation des questions dans la matrice d'évaluation et s'assureront qu'elle répond à la logique d'intervention convenu dans l'étape 2.

La matrice d'évaluation présente des questions et sous-questions standards pour un projet UNCDF dans le domaine de la finance inclusive. Sur base des conclusions sur l'hypothèse du projet, les évaluateurs sont libres de rajouter de nouvelles sous-questions, indicateurs et sources d'information ou d'enlever les sous-questions qui ne sont pas pertinentes au projet. Pour assurer la comparabilité des résultats de l'évaluation de ce projet avec les évaluations d'autres projets, ils doivent retenir et répondre aux 7 questions clés.

4. Résumé des sources d'information qui seront utilisées pour en venir à leurs conclusions

a. Liste d'entretiens proposés

Dans le rapport initial, les évaluateurs doivent indiquer quels entretiens ils proposent tenir pour arriver à leurs conclusions.

Le chargé de projet fournira à l'équipe une première liste d'entretiens proposés avec des parties prenantes qui permettra aux évaluateurs de répondre à toutes les questions d'évaluation. Si nécessaire les évaluateurs peuvent conduire des entretiens supplémentaires avec des acteurs internes au projet et parties prenantes principales externes. En cas de non-disponibilité, les évaluateurs peuvent conduire des entretiens par téléphone

Pendant la phase initiale de l'évaluation, une série de *réunions téléphoniques* sera organisée avec les conseillers techniques au bureau régional et au siège.

b. Liste de documentation

Dans le rapport initial, les évaluateurs doivent indiquer quels documents ils vont utiliser pour arriver à leurs conclusions.

La/le chargée de S&E, avec l'appui du chargé de projet, fournira la documentation principale du projet concernant la conception et la mise en œuvre du projet, les données financières ainsi que tout document jugé pertinent au développement du secteur plus globalement.

Si la documentation n'est pas jugée suffisante pour répondre aux questions, les évaluateurs peuvent demander au chargé de projet de la compléter.

c. D'autres méthodes proposées

Les évaluateurs peuvent proposer d'autres méthodes de collecte d'information selon leurs besoins pour considération par le comité de gestion de l'évaluation.

5. *Checklist* de qualité pour le rapport d'évaluation

Pour compléter le rapport initial de l'évaluation, les consultants doivent joindre la *checklist* de qualité pour les rapports d'évaluation proposés par UNEG. Cette checklist a été développé par le Groupe d'Evaluation de Nations Unies (UNEG, 2010). Pour l'instant, la version française n'est pas disponible, seulement la version originale en anglais. Le Comité de Gestion de l'Evaluation fournira une traduction en français si les consultants le considèrent nécessaire.

6. Calendrier

En base à la proposition de la note d'orientation du processus d'évaluation, les consultants présenteront leur calendrier définitif pour la soumission des différents livrables.

Annexe 4: Check-list de qualité UNEG pour les Rapport d'Evaluation.

Approuvé lors de la réunion générale annuelle UNEG 2010, cette check-list de qualité pour les Termes de Référence d'Evaluation et cahiers de mission sert de ligne directrice dans la conception et la conduite des évaluations pour les membres UNEG.

Basé sur les normes et standards UNEG d'évaluation, cette check-list comprend des indicateurs essentiels pour de termes de référence et cahiers de mission de haute qualité.

Check-list de qualité UNEG pour les Rapports d'Evaluations

Cette check-list est destinée à aider les gestionnaires d'évaluation et les évaluateurs à s'assurer que le produit final de l'évaluation - Rapport d'évaluation - répond à la qualité attendue. Il peut également être partagé dans le cadre des TDR avant la conduite de l'évaluation ou après la finalisation du rapport pour évaluer sa qualité.

Titre de l'Evaluation

Bureau Commissionnaire :

1. Structure du Rapport

1.0	Le rapport est bien structuré, logique, claire et complet.	
1.1	Le rapport est structuré de façon logique avec clarté et cohérence (par exemple contexte et objectifs sont présentés avant les conclusions et les résultats sont présentés avant les conclusions et recommandations).	
1.2	La page de titre et les pages d'ouverture fournissent les principales informations de base. 1. Nom de l'objet de l'évaluation 2. Calendrier de l'évaluation et la date du rapport 3. Emplacements (pays, région, etc) de l'objet d'évaluation. 4. Noms et / ou des organisations d'évaluateurs 5. Nom de l'organisation commissionnaire de l'évaluation 6. Table des matières qui énumère aussi les tableaux, graphiques, figures et annexes 7. Liste des acronymes.	
1.3	Le sommaire exécutif est une section autonome de 2-3 pages qui incluent ³ : 1. Vue d'ensemble de l'objet d'évaluation 2. Les objectifs d'évaluation et public ciblé. 3. La méthodologie d'évaluation 4. Enseignements et conclusions les plus importants 5. Principales recommandations	
1.4	Les annexes accroissent la crédibilité du rapport d'évaluation. Elles peuvent inclure ⁴ , entre autres: 1. TDR	

³ Résumé: Les éléments essentiels sont énumérés dans UNEG Standards for Evaluation in the UN System (UNEG/FN/Standards[2005]), page 18, Standard 4.2, Number 3.

⁴ Le contenu des annexes est décrit dans l'UNEG Normes d'évaluation dans UNEG Standards for Evaluation in the UN System (UNEG / FN / Normes [2005]), page 20, norme 4.9 et page 23, Standard 4.18

	2. Liste des personnes interviewées et des sites visités. 3. Liste des documents consultés 4. Plus de détails sur la méthodologie, tels que les instruments de collecte de données, y compris les détails de leur fiabilité et la validité 5. Données biographiques des évaluateurs et / ou la justification de la composition de l'équipe. 6. Grille/matrice d'évaluation 7. Cadre de résultats	
2. Objet de l'évaluation		
2.0	Le rapport présente une description claire et complète de l' «objet» d'évaluation ⁵	
2.1	Le modèle logique et / ou la chaîne de résultats escomptés (intrants/inputs, outputs/produits et outcome/résultats) de l'objet est clairement décrit.	
2.2	Le contexte des principaux facteurs sociaux, politiques, économiques, démographiques et institutionnels qui ont une incidence directe sur l'objet est décrite. Par exemple, les stratégies du gouvernement partenaire et les priorités, les objectifs de développement internationaux, régionaux ou nationaux, les stratégies et les cadres, les objectifs d'entreprise de l'agence concernée et les priorités, le cas échéant	
2.3	L'ampleur et la complexité de l'objet de l'évaluation sont clairement décrits, par exemple: • Le nombre de composantes, si plus d'une, et la taille de la population de chaque composante est destiné à cibler, soit directement et indirectement. • Le contexte et les limites géographiques (tels que la région, du pays et / ou du paysage et défis) • Le but et l'objectif, et l'organisation / gestion de l'objet • Le total des ressources, y compris les ressources humaines et budgétaires (s) (par exemple l'agence concernée, le gouvernement partenaire et contributions des autres donateurs ..)	
2.4	Les principaux intervenants impliqués dans la mise en œuvre de l'objet, y compris l'agence d'exécution (s) et ses partenaires, d'autres intervenants clés et leurs rôles.	
2.5	Le rapport identifie l'état de mise en œuvre de l'objet , incluant sa phase de mise en œuvre et tout changement important (par exemple les plans, stratégies, cadres logiques) qui a eu lieu et explique les implications de ces changements pour l'évaluation.	
3. Objet de l'évaluation, Objectif (s) et portée.		
3.0	L'objet de l'évaluation, les objectifs et la portée sont entièrement expliqués	
3.1	Le but de l'évaluation est clairement défini, y compris pourquoi l'évaluation est nécessaire à ce moment donné, qui a besoin de l'information, quelle information est nécessaire, comment l'information sera utilisée.	
3.2	Le rapport doit fournir une explication claire des objectifs et de la portée de l'évaluation, y compris les questions d'évaluation principales et décrit et justifie ce que l'évaluation n'a et ne pas couvert.	
3.3	Le rapport décrit et fournit une explication des critères d'évaluation choisis, des normes de performance, ou d'autres critères utilisés par le évaluateurs ⁶ ..	

⁵ L'objet de l'évaluation est l'intervention (outcome/résultat, programme, projet, groupe de projets, thèmes, assistance soft) qui est (sont) la cible de l'évaluation et des résultats de l'évaluation présenté dans le rapport.

	Les objectifs et la portée de l'évaluation comprennent des questions qui traitent des questions de genre et de droits humains.	
4. Méthodologie de l'Évaluation		
4.0	Le rapport présente une description transparente de la méthodologie appliquée à l'évaluation qui explique clairement comment l'évaluation a été conçue pour répondre aux critères d'évaluation en vue de mener à des réponses aux questions d'évaluation et à l'atteinte des objectifs d'évaluation.	
4.1	Le rapport décrit les méthodes de collecte de données et d'analyse, la justification de leur sélection, et leurs limites. Indicateurs de référence et repères sont incluses le cas échéant.	
4.2	Le rapport décrit les sources de données, la justification de leur choix, et leurs limites. Le rapport comprend une discussion de la façon dont la combinaison des sources de données a été utilisée pour obtenir une diversité de perspectives, d'assurer l'exactitude des données et de surmonter les problèmes liés aux données.	
4.3	Le rapport décrit le cadre d'échantillonnage - superficie et la population représentée, justification de la sélection, les mécanismes de sélection, les nombres sélectionnés sur des sujets potentiels, et les limites de l'échantillon.	
4.4	Le rapport d'évaluation donne une description complète du processus de consultation des parties prenantes dans l'évaluation, y compris la justification du choix du niveau particulier et les activités de consultation.	
4.5	Les méthodes utilisées sont appropriées pour l'évaluation et pour répondre aux questions	
4.6	Les méthodes utilisées sont appropriés pour analyser les questions de genre des droits humains identifiés dans la portée de l'évaluation.	
4.7	Le rapport présente des preuves que des mesures adéquates ont été prises pour assurer la qualité des données, y compris les preuves à l'appui de la fiabilité et la validité des outils de collecte de données (protocoles d'entrevue, par exemple, des outils d'observation, etc)	
5. Enseignements de l'évaluation		
5.0	Les résultats de l'évaluation répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions détaillées dans la section de portée et les objectives du rapport et ils sont basés sur des preuves dérivées de la collection et l'analyse de données décrites dans la section de méthodologie du rapport.	
5.1	Les résultats présentés reflètent une analyse et une interprétation de données systématiques et appropriés	
5.2	Les enseignements présentés dans le rapport abordent les critères d'évaluation (comme efficience, efficacité, durabilité, impact et pertinence) et les questions définies dans la portée de l'évaluation.	
5.3	Les résultats sont objectivement présentés et basées sur des preuves.	
5.4	L'absence et les limitations des données et/or les résultats inattendus sont présentés et discutés.	
5.5	Les raisons pour les accomplissements et les échecs, spécialement les contraintes continues/persistantes, ont été identifiés dans la mesure du possible.	
5.6	Les résultats généraux sont présentés avec clarté, logique et cohérence.	
6. Conclusions		

⁶ Les critères d'évaluation les plus couramment appliqués sont les suivants: les cinq critères du CAD / OCDE sur la pertinence, efficience, efficacité, impact et la durabilité. Chaque évaluation peut avoir une orientation différente (pas tous les critères sont abordés dans chaque évaluation). Chaque organisme/agence peut ajouter un indicateur à cet instrument, afin d'évaluer la mesure dans laquelle chaque critère est abordé dans l'évaluation.

6.0	Les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les résultats et soutenus par des preuves, et elles fournissent des aperçus pertinents pour le but et l'objectif de l'évaluation.	
6.1	Les conclusions reflètent des jugements évaluatifs raisonnables en relation aux questions clés de l'évaluation.	
6.2	Les conclusions sont soutenues par les preuves présentées et elles sont connectées logiquement aux résultats de l'évaluation.	
6.3	Les conclusions présentées fournissent des aperçus pour l'identification et/ou la solution des problèmes importants ou des sujets pertinents pour les décisions prospectives et les actions des usagers de l'évaluation.	
6.4	Les conclusions présentent les forces et faiblesses de l'objet d'évaluation (politique, programme, projet ou d'autres interventions), basés sur les preuves présentées en prenant compte les opinions des diverses sections des parties prenantes.	
7. Recommandations		
7.0	Les recommandations sont pertinentes pour l'objet et l'objectif de l'évaluation, elles sont appuyées par des preuves et des conclusions, et elles ont été développées avec l'implication des parties prenantes.	
7.1	Le rapport décrit le processus suivi pour développer les recommandations y compris les consultations avec les parties prenantes.	
7.2	Les recommandations sont fermement basées sur des preuves et des conclusions.	
7.3	Les recommandations sont pertinentes pour l'objet et l'objectif de l'évaluation.	
7.4	Les recommandations identifient clairement le groupe cible pour chaque recommandation.	
7.5	Les recommandations et priorités d'action sont clairement exposées.	
7.6	Les recommandations sont telles qu'elles peuvent être mises en œuvre et reflètent la compréhension de l'organisation commanditaire et les limitations potentielles pour le suivi de leur mise en œuvre.	
8. Genre et Droits de l'Homme		
8.0	Le rapport illustre le degré avec lequel la conception et mise en œuvre de l'objet d'évaluation, l'évaluation de résultats et le processus d'évaluation incorpore la perspective d'égalité de genre et l'approche basée sur les Droits de l'Homme.	
8.1	Le rapport utilise le langage sensible au genre et les Droits de l'Homme, incluant des données désagrégées par sexe, âge, etc.	
8.2	L'approche d'évaluation et les méthodes de collecte et d'analyse de données sont sensibles à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme et ils sont appropriés pour analyser des sujets liés à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme identifiés dans la portée de l'évaluation.	
8.3	Le rapport évalue si la conception de l'objet d'évaluation a été basée sur une solide analyse de genre et des Droits de l'Homme et si la mise en œuvre axée sur les	

	résultats a été suivie par des cadres de genre et Droits de l'Homme, ainsi que les résultats réels sur l'égalité des genres et les Droits de l'Homme.	
8.4	Les résultats, conclusions, recommandations et leçons présentés fournissent une information adéquate sur les aspects liés à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme.	