







Gouvernement de la république du Sénégal Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) UN Capital Development Fund (UNCDF) Agence Canadienne de Développement International (ACDI)

PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTEURIELLE MICROFINANCE (PA LPS)

(2007 - 2010)

TERMES DE REFERENCE

POUR L'EVALUATION FINALE CONJOINTE DU PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELE (PALPS)

Table de matières

Que	elques données sur le programme 1	
I.	Contexte	4
a.	Historique du programme et son contexte	4
b.	Présentation du programme	5
c.	Réalisations à date	6
II.	Objet de la mission d'évaluation	7
a.	Facteurs déterminants du moment de l'évaluation finale	7
b.	Objectifs de l'évaluation	7
III.	Portée et durée de l'évaluation	8
a.	Portée de l'évaluation	8
b.	Durée de l'évaluation	8
IV.	Méthodologie de l'évaluation	9
a.	Approche méthodologique	9
b.	Etapes de l'évaluation	12
c.	Rôles et responsabilités au sein du processus d'évaluation:	14
٧.	Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises	15
a.	Le consultant international, Chef d'équipe	15
b.	Le consultant national	16
VI.	Ethique d'évaluation	17
Ann	nexe 1 : Echéancier du processus de l'évaluation	18
Ann	nexe 2 : Matrice d'évaluation	19

QUELQUES DONNEES SUR LE PROGRAMME

Pays	SENEGAL
Titre du Programme	PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELE
Acronyme	PALPS
Code Atlas du Programme	UNCDF: Proj ID: 58204 ; AWARD ID:00048181
	ACDI : Proj ID: 63725 ; AWARD ID: 0051252
	PNUD: Proj ID: 58534 ; AWARD ID:00048401

Plan de financement

Engagements	Monnaie	Montant
UNCDF	USD	2 000 000
UNDP	USD	2 500 000
ACDI	USD	4 500 000
Total budget:	USD	9 000 000

Montant des décaissements à date

	2007	2008 (1)	2009	2010	2011 (2)	Total	%
							engagement
UNCDF	125 000	332 987	257 113	391 381	445 000	1 551 481	77,57
UNDP	50 551	146 170	422 691	234 892	201 472	1 055 776	42,23
ACDI	0	667 560	701 918	926 875 (3)	1 969 088	4 265 441	94,79
Total des	175 551	1 146 717	1 381722	1 553 148	2 615 560		
décaissements	175 551	1 140 /1/	1 301722	1 333 146	2 013 300		
Cumul des	175 551	1 322 268	2 703 990	4 257 138	6 872 698		
décaissements	175 551	1 322 200	2 103 770	4 237 136	0 072 070		
Taux de	1,95%	14,69%	30,04%	47,30%	76,36 %		
décaissement	1,75/0	14,0970	30,0470	77,3070	70,30 /0		

⁽¹⁾Date de démarrage effectif du projet

^{(3) 577 633 (}Engagement de 2010 mais décaissées en 2011 faute de ressources)

Agence d'Exécution	Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la
	Microfinance
Partenaire de mise en œuvre	Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la
	Microfinance
Date d'approbation du Programme	04 septembre 2007
Durée	5 ans : 2007-2011
Amendement	Aucun
Date d'évaluation finale	01 novembre au 30 décembre 2011
Projets antérieurs de l'UNCDF dans le pays	Non applicable
Évaluations antérieures	
	Revue de la Lettre de Politique Sectorielle (2008)
Dates des audits	Non applicable

⁽²⁾Budget 2011

I. Contexte

a. Historique du programme et son contexte

- Le Gouvernement du Sénégal a approuvé en avril 2005, la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (LPS/MF) adoptée en décembre 2004 par l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, SFD, partenaires techniques et financiers, société civile et secteur privé) après un processus participatif.
- 2. La vision commune partagée par les acteurs est de « disposer d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté ».
- 3. L'objectif général est de « favoriser l'accès à des services financiers viables et durables à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire national d'ici à 2015, grâce à des systèmes financiers décentralisés (SFD) viables, s'intégrant dans le système financier national ».
- 4. Elle est accompagnée d'un plan d'action quinquennal (2005-2010) et d'un budget initial de 20,8 milliards FCFA pour assurer sa mise en œuvre effective. La LPS/MF est structurée en quatre axes stratégiques :
 - Axe 1 : amélioration de l'environnement économique, légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur ;
 - Axe 2 : offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non couvertes par des SFD professionnels ;
 - Axe 3 : articulation renforcée entre SFD et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration progressive du secteur de la microfinance au secteur financier ;
 - Axe 4 : organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle.
- 5. Sa mise en œuvre devrait permettre d'atteindre un certain nombre de cibles à savoir :
 - un nombre de bénéficiaires de l'ordre de 800 000;
 - un nombre d'emprunteurs actifs de l'ordre de 191 000 :
 - un volume de crédit atteignant 311 milliards FCFA;
 - un encours de dépôts de 163 milliards.
- 6. Les principaux résultats qualitatifs attendus sont :
 - une maîtrise du cadre légal et réglementaire ;
 - la professionnalisation des IMF permettant une offre viable et pérenne des services diversifiés sur l'étendue du pays et des innovations en vue d'une adaptation constante aux besoins de la clientèle :
 - une amélioration de la collecte de l'épargne ;
 - une meilleure coordination du secteur ;
 - des programmes de formation adaptés aux besoins des acteurs :
 - une Associations Professionnelle dynamique assurant avec efficacité la représentation de leurs membres et la moralisation de la profession;
 - une plus grande articulation IMF/Banques et une intégration progressive des IMF au système financier national.

b. Présentation du programme

- 7. A l'issue d'une table ronde organisée en avril 2005, les partenaires bailleurs de fonds, dont UNCDF, se sont engagés à soutenir la réalisation du plan d'action en contribuant au financement de son budget. Cette stratégie, pour plus de rationalité dans la mise en œuvre, a été approfondie par les études sur les mécanismes de gestion du plan d'action et ceux de refinancement des IMF.
- 8. Sur la base des recommandations des deux études complémentaires et des orientations de la lettre de politique sectorielle, un Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PA LPS) a été élaboré, en 2005. D'une durée de 5ans, il est conjointement financé par le PNUD, l'ACDI et UNCDF, pour un montant de 9 millions de US\$. Les objectifs spécifiques du PA PLS, s'articulent autours des axes suivants :
 - *le renforcement du cadre institutionnel du secteur de la microfinance* ;
 - le développement d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifié et en augmentation notamment dans les zones rurales ;
 - le renforcement des relations d'affaires entre IMF et les banques en vue d'une intégration progressive des marchés financiers
- 9. Le PA PLS a été doté d'un mécanisme de financement constitué de deux fonds à savoir le Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) et le Fonds de Financement des IMF(FFM). Ces fonds sont destinés, sur une base compétitive, au renforcement des capacités technique et financières des IMF. Le Fonds de Financement des IMF, moins de 20% de l'allocation budgétaire, vise le financement, sous forme de prêts, les innovations en milieu rural. La contribution des principaux bailleurs au programme à savoir l'ACDI, le PNUD et UNCDF ont été respectivement de 4,5 millions USD, 2,5 millions USD et 2 millions USD.
- 10. Le résultat attendu est l'amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, notamment en zone rurale, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier. Les produits attendus de la mise en œuvre du PA LPS sont les suivants :
 - le cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance est renforcé;
 - l'offre viable et pérenne de services financiers est améliorée et développée par des IMF notamment dans les zones rurales; les relations entre IMF et les banques sont renforcées, en vue de l'intégration progressive des marchés financiers;
 - la cohérence du programme avec les autres initiatives d'appui à la lettre de politique sectorielle est assurée.
- 11. En avril 2008, l'ensemble des acteurs ont procédé à un réexamen en de la LPS. La revue de la LPS a reconfirmé les axes d'orientation stratégique. La période couverte par le plan d'action a été revue, elle va de 2009 à 2013. Le budget a été porté à 75, 45 milliards FCFA dont 35 milliards FCFA pour les actions directes de développement et 40,45 milliards FCFA pour la demande solvable en "refinancement".
- 12. La reconsidération de la LPS a permis de revoir les cibles des indicateurs retenus précis, que sa mise en œuvre devrait permettre d'atteindre, à savoir :

Indicateur	Cible selon le Plan d'Action de la	Cible selon la LPS revue (2009-
	LPS 2005-2010	2013)
nombre de membres/clients	800 000	1 856 000
nombre d'emprunteurs actifs	191 000	432 148
volume de crédit	311 milliards FCFA	352 milliards FCFA
encours de dépôts	163 milliards FCFA	282 milliards FCFA

13. Au terme de la période d'exécution initialement prévue, il convient de procéder à une évaluation de la première phase du PALPS de manière à mieux apprécier les résultats atteints mais aussi et surtout dégager les orientations futures compte tenu des exigences du secteur.

c. Réalisations à date

Selon les dernières informations des rapports trimestriels 2011

Seion les dernières informations des ra							
Objectifs/ Produits	Echantillon d'avancement pour quelques produits						
1. Objectif spécifique 1 : « Renforcer le cadre inst	itutionnel du secteur de la microfinance »						
Produit 1.1. : « L'APSFD est renforcée dans sa mission de promotion du secteur »	La vulgarisation de la convention collective a été reportée pour permettre à l'APSFD de bien préparer la campagne d'information et de sensibilisation						
Produit 1.2. : Les capacités techniques et humaines de la DMF sont renforcées	La Direction de la Microfinance (DMF) a organisé du 12 au 19 mars 2011 , avec l'appui du PALPS, une session de formation sur « Le Management Interculturel »						
Produit 1.3 : Le Comité National de Coordination fonctionne de manière efficace	Le Comité National de Coordination (CNC) a organisé le 22 mars 2011, sa 16ème réunion de concertation des acteurs du secteur portant sur la restitution et la validation du rapport de l'étude sur la finance rurale.						
Produit 1.5 : Des synergies et des partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle de Microfinance	Convention de partenariat avec le Programme Croissance Economique de l'USAID signée pour une meilleure articulation entre Banques et SFD et dans de la promotion du développement du warrantage, et avec le PGIES pour l'appui à la mise en réseau des neuf SFD mis en place par le PGIES.						
Objectif spécifique 2 : Le cadre légal de la Microf	inance est renforcé						
Produit 2.2 « Les capacités techniques et matérielles de la DRS sont renforcées »	Analyse de la demande d'appui institutionnel de la Direction de la Réglementation et la Surveillance						
Objectif spécifique 3 : Développer une offre vial dans les zones non encore couvertes par des SFD p	ble et pérenne de produits et services adaptés, diversifiée, notamment professionnels						
Produit 3.1 : « Les capacités d'intervention des SFD identifiés sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, de formation, de ressources humaines, logistiques et financière »	Appel à manifestation d'intérêt pour la sélection de SFD lancé au début du mois de février 2011. Des demandes d'informations complémentaires ont été adressées. Une mission d'appui et de suivi des institutions partenaires dans les régions de Diourbel, Kaffrine, Kaolack, Thiès et Tambacounda						
Produit 3.2 : « L'offre de produits et services financiers est étendue, diversifiée et adaptée à la demande, notamment en zone rurale »	Former les SFD et prestataires techniques aux outils de développement de nouveaux produits (21-25 Mars). Les termes de référence pour l'organisation d'un prix à l'innovation pour les SFD sont en cours d'élaboration. Les demandes d'appui des SFD sont en cours d'analyse pour être présentés au comité d'investissement prévu le 22 avril 2011.						
Objectif spécifique 4 : Les relations entre Banque	s et SFD sont renforcées						
Produit 4.1 : « L'accès des SFD au refinancement à travers le FFI est amélioré »	Le processus de sélection des SFD n'étant pas terminé aucune ligne de crédit n'est encore mise en place. Cependant, il a été procédé au suivi des lignes de refinancement déjà accordées à des SFD et de la qualité du portefeuille sur ces lignes de crédit.						
Objectif Spécifique 5 : « Assurer la gestion et la co	oordination du programme »						
Produit 5.1 : « La Cellule d'Exécution du Programme est opérationnelle ».	Cellule d'Exécution du Programme opérationnelle ; suivi des demandes d'appuis institutionnels 2011 de l'APSFD et de la DRS-SFD est assuré ; la participation de la CEP à l'atelier de validation du plan d'actions 2011 de convergence et de synergie des PPNEX qui s'est tenu du 18 au 19						

	mars 2011 et à l'atelier de restitution des audits, du 14 au 17 mars 2011.
Produit 5.2 : « Le suivi-évaluation e Programme est effectué »	La CEP a organisé une mission de terrain dans les régions Tambacounda, Kaffrine, Kaolack, Diourbel et Thiès pour apprécier le niveau d'exécution
	technique des programmes d'investissement appuyés

II. Objet de la mission d'évaluation

a. Facteurs déterminants du moment de l'évaluation finale

- 14. Cette évaluation intervient quatre (4) années après le démarrage de la phase d'exécution du projet d'une durée de cinq (5) ans allant de 2007 à 2011. Les ressources allouées seront décaissées à plus de 83% à fin 2011. En effet, les engagements pris sur les années antérieures pour 2011 représentent plus de 30% du budget alloué et ces décaissements se feront cette année en plus des nouveaux engagements. L'exercice est conforme aux règles et procédures du PNUD, de UNCDF et de l'ACDI.
- 15. Par ailleurs, il convient de rappeler ce qui suit :
 - 1. le projet a démarré effectivement en 2008 et devra prendre fin en 2011,
 - 2. l'UNDAF 2012-2016 est en cours d'élaboration;

b. Objectifs de l'évaluation

- 16. La mission a pour objectif d'évaluer la mise en œuvre du Programme d'Appui de la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (PA/LPS) au regard des objectifs définis dans le document de projet et de son budget.
- 17. Il s'agit d'apprécier le bien fondé et la pertinence du PA/LPS, 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.
- 18. Les consultants, dans le cadre de cette évaluation finale, devront:
 - apprécier le *bienfondé* et la *pertinence* du PA LPS au moment de sa formulation et à l'heure actuelle (question no. 1 de la matrice d'évaluation dans l'Annexe 2), au regard :
 - ✓ des axes de la Lettre de Politique Sectorielle initiale et revue ;
 - ✓ des principes clés de la promotion de la microfinance tels que définis par la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance;
 - ✓ de l'attente des principaux acteurs (Gouvernement, bailleurs, IMF, Banques, Clients, ONG, autres acteurs financiers);
 - ✓ des objectifs et instruments d'intervention du PALPS ;
 - ✓ des besoins des bénéficiaires directs et indirects ;
 - ✓ des besoins du secteur de la microfinance, selon le diagnostique de la LPS ;
 - évaluer la conception du programme (question 1 de la matrice dans l'Annexe 2), au regard de :
 - ✓ logique d'intervention du programme en relation à la conception standard d'UNCDF en finance inclusive)
 - ✓ évaluabilité du « Resources and Results Framework », RRF (la pertinence des indicateurs de suivi-évaluation et leur compatibilité avec la politique d'évaluation de UNCDF)
 - ✓ prise en compte des approches transversales (genre, droits humains, gestion axée sur les résultats, mobilisation des ressources et développement durable
 - apprécier la mise en œuvre en termes quantitatifs et qualitatifs du PA PLS aux trois niveaux (macro, méso et micro) (questions no. 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 de la PA LPS ;
- ✓ en mesurant la contribution du PA LPS 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 PA LPS,
 - ✓ en comparant les résultats obtenus aux ressources utilisées (notamment en comparant l'exécution nationale utilisé par le PNUD et l'exécution directe utilisé par UNCDF et ACDI); identifier les obstacles éventuels à la bonne mise en œuvre du PA LPS 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 du 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 PA LPS avec les autres initiatives en support de la LPS et le niveau d'appropriation nationale,
 - ✓ analyser le niveau d'alignement et harmonisation des trois bailleurs de fonds pendant la supervision et suivi du programme, en comprenant 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

- 19. La mission porte sur l'évaluation finale du programme PALPS pour la période de mise en œuvre allant de 2007 à 2011 (malgré qu'il faille considérer que le démarrage effectif du programme a été en 2008). L'évaluation va couvrir les six résultats du PA/LPS selon son PRODOC. Il décrira les aspects des interventions fournis pour tous les bailleurs de fonds (ACDI, PNUD, UNCDF) pour générer les produits, les effets et l'impact attendu.
- 20. 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 IMF à fort potentiel de croissance, les relations entre les banques et les IMF) ainsi que la cohérence du programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS.

b. Durée de l'évaluation

21. La période souhaitée pour la mission est Novembre -Décembre 2011, avec une durée, à titre indicatif de trente (30) jours, qui reprend le nombre de jours à domicile (pour la préparation de la mission et la rédaction du rapport) et sur le terrain.

IV. Méthodologie de l'évaluation

a. Approche méthodologique

- 22. UNCDF utilise une approche de développement du secteur de la microfinance qui appui les gouvernements et les parties prenantes à construire une vision commune pour le développement de l'industrie.¹ 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), d'infrastructure financière et services de support (niveau meso), les prestataires de services financiers (niveau micro), et la qualité et la nature des besoins et la demande de services financier (niveau client). Dans quelques cas, les programmes travaillent avec le gouvernement et les parties 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 au détail afin d'étendre et approfondir la porté 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.
- 23. Les objectifs d'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 à 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 dans le cadre de la microfinance sera consolidée et intégrée dans le courant principal du secteur financier.

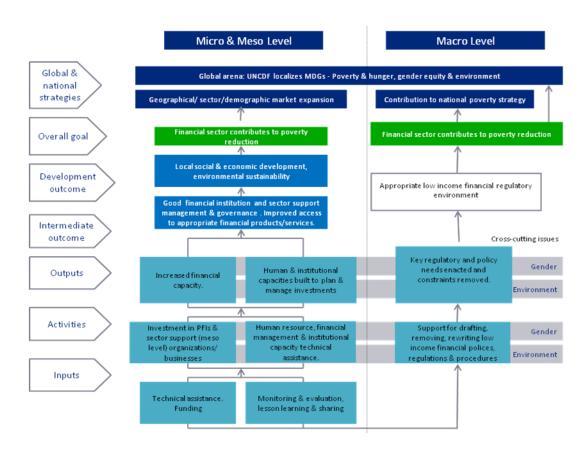
a.1) Logique d'intervention / hypothèses de développement

24. La logique d'intervention / hypothèse de développement sous-jacents d'un programme UNCDF Finance Inclusive est-ce que 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, renforcera 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.

_

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

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



- 26. 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) au niveau micro, macro et méso, bien que à différents degrés selon les projets.
- 27. Au niveau micro, la construction de capacités et quelques fois les prêts sont offerts aux PSFs sur la base de sa performance. Les PSFs sont demandés d'atteindre 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, no excessive taxation...).

- 28. Les activités des programmes débouchent sur quelques produits/extrants (outputs): améliorations du potentiel économique et la santé des PSFs, les organisations de service du secteur (OSSs) au niveau méso. Le résultat intermédiaire (intermediate outcome) écoulant 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 dans le cas des programmes de Développement Local, la poursuite de ces résultats contribue à l'atteint des ODMs dans les pays et par conséquent, à l'Stratégie Globale d'UNCDF de localisation des ODMs.
- 29. Le diagramme de la logique d'intervention pour l'inclusion financière (voir la figure 1 ci-dessus) définit la chaîne des résultats prévus résultant de l'intervention du programme. Le cadre 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 réplication, 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. La méthodologie utilisée pour cette évaluation consiste à tester la logique d'intervention / hypothèse de développement sous-jacents du programme contre les preuves (évidence) de sa performance de mise en œuvre.

a.2) La matrice d'évaluation

- 30. 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, coup, des focus groupes, des réunions communautaires et des visites de terrain.
- 31. 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 en termes les 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 conçue et répond aux logiques d'intervention d'UNCDF, de l'ACDI et du PNUD ainsi qu'aux priorités nationales ?	Pertinence
Question 2 : Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PA LPS at-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ?	Efficience et Efficacité

Question 3 : Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSFs, des PSTs et des Institutions Publiques ?	Efficacité
Question 4 : Dans quelles mesures le PA LPS 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 LPS 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 ?	Efficience
Question 7 : Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PA LPS ?	Efficience et Efficacité

b. Etapes de l'évaluation

32. L'évaluation comprendra les étapes suivantes: Démarrage de la mission, Visite-terrain, Restitution - rédaction de Rapports et Les réponses du Management aux recommandations.

33. 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, 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 PALPS sont les suivantes:
 - Modèles des résultats de programmes de pays, régionaux et mondiaux
 - Suivi (comptes-rendus réguliers, examens) et rapports de d'évaluation
 - Revue de la LPS
 - Rapports de recherche Information financière et de gestion (Atlas, pilotage de la performance, audit, gestion basée sur les résultats, etc.)
 - PV des comités de financement, PBA et indicateurs de performance, rapports financiers des SFD appuyés
 - rapports trimestriels de mise en œuvre du PA LPS ;
 - les différentes études ;
 - les rapports du Cadre National de Concertation ;
 - Rapports BCEAO
- **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 toute 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 courte presentation de la logique d'intervention de base du projet resumant les objectifs principaux de ce projet et les principales etapes attendues pour arriver a ces objectifs , 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, révise 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.

34. 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-ACDI 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 au Sénégal.
- Atelier d'hypothèses: Au lancement de la mission, l'équipe de consultants tiendra une réunion de briefing avec les parties prenantes du PALPS et la LPS, 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 ateliers de lancement et des échanges avec les bénéficiaires et les parties prenantes pour avoir leur feedback sur le PALPS. 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 / debriefing national: Sur base d'une aide-mémoire/présentation powerpoint soumis auparavant pour validation du Comité de Gestion de l'évaluation, les consultants soumettront les premiers enseignements et recommandations de l'évaluation au Groupe de Référence et le Comité de Gestion dans un atelier national de restitution, qui se tiendra à la fin de la mission pays. L'Expert en S&E de UNCDF, élabore un compte-rendu de l'atelier de restitution qu'il transmet à l'UNCDF, à l'UNDP, l'ACDI et à l'ensemble des participants. Les consultants intégreront les recommandations de cet atelier dans leur rapport provisoire.

35. Phase 3 : Restitution - rédaction de Rapports

- Rapport d'évaluation provisoire et Résumé Exécutif: après les visites de terrain, 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 et des commentaires envoyés préalablement par le Comité de Gestion, le Chef de Mission participera à une conférence téléphonique avec le senior management d'UNCDF (bureau régional et siège) pour présenter les constatations et les principales recommandations. La séance de restitution sera présidé 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 et les annexes, ainsi que ses réponses aux commentaires et suggestions fournis par le Management.

36. 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, ACDI 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.

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

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

c. Roles et responsabili	tés au sein du processus d'évaluation:
Commanditaires de l'évaluation : UNCDF comme agence principale dans la gestion de l'évaluation, en coordination avec UNDP et l'ACDI Management du Bureau Régional UNCDF (Chef du BR et son adjointe)	 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 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 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 - Unité d'Evaluation d'UNCDF - Conseiller du S&E du Bureau Régional du PNUD - ACDI	 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 Révise 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	 Apporte leurs commentaires sur les TdR de l'évaluation; Après discussions avec les évaluateurs pendant la phase d'évaluation, peuvent fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation;

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

- Se rendent disponibles pour l'atelier national de restitution et du Bureau Régional UNCDF, Chargé de Portefeuille Régional UNCDF, d'autres réunions souhaitées par l'équipe d'évaluation ; Représentant du Bureau Pays PNUD, Commente rapport provisoire et le rapport final; Bureau de l'ACDI au Sénégal; - L'équipe pays PNUD-UNCDF facilite la conduite de visites et Cellule d'Exécution du PALPS, entretiens des consultants, ainsi que leur rendre accessible toute information au niveau national; Ministère de 1'Entreprenariat - L'Unité Technique d'Exécution du PA LPS, ainsi que le CT Féminin et de la Microfinance; 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 coordonateur du projet au niveau - Le/la chargée de programme UNCDF devrait s'occuper des questions logistiques (réservations pour hôtels consultants, voitures, chauffeurs et visites dans les zones d'interventions soient organisés - faciliter l'agenda de visites et entretiens des consultants, ainsi que leur rendre accessible toute information au niveau national rédiger le compte rendu au niveau national - Réalisent les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques et de qualité du Groupe des Nations Unies sur Chef de mission et consultant national l'Evaluation (UNEG); - collectent des données (interviews, enquête, recherche documentaire, visite de terrain); formulent des enseignements, leçons et conclusions d'évaluation et des recommandations; - élaborent 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: Intègre les principales recommandations de l'évaluation dans le canevas du "management-response".

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

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

a. Le consultant international, Chef d'équipe

- 32. 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.
- 33. 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.
- 34. 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 ;

- Un minimum de 10 ans d'expérience 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 au Sénégal
- Un minimum de 5 ans dans la gestion de la microfinace 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, 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

- 35. 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.
- 36. Les consultants nationaux devront avoir :
 - Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaine connexe
 - Un minimum de cinq ans d'expérience en matière de suivi et évaluation des programmes de développement
 - Une expérience professionnelle de 10 ans minimum dont 5 à 7 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 bonne expérience dans la conduite de processus d'évaluation notamment dans l'évaluation de programmes et plus spécifiquement dans la microfinance;
 - 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

37. 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 <u>« Directives éthiques pour l'évaluation »</u> 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 : Echéancier du processus de l'évaluation

TÄCHES															ÂCH		ES C	ONS	ULT	ANTS	S (EN	JOU	JRS (OUV	RABI	LES)						RESPON
	1	2	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	SABLES
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 (incluant atelier hypothèses)																																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/AC DI
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'EVALUATION No. 1: Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF, de l'ACDI et du PNUD 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 PA LPS dans le cadre national/aucune preuve de l'existence d'une structure de programme parallèle; Mesure dans laquelle le PA LPS s'est concentré sur les gaps non comblés par d'autres. 	Analyse documentaire;Interviews	 Les documents de politiques ou de stratégies nationales, Document CSLP
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 PA LPS 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 documentaireInterviews	 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 PA LPS 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 des projets de UNCDF au CCA/UNDAF 	Analyse documentaireInterviews	 Documents et directives de UNCDF; Personnel de l'UNCDF, Représentants du Gouvernement et des agences des NU

1.4	Dans quelle mesure le PA LPS est-il aligné sur les plans gouvernementaux de développement du secteur financier ?	 Degré de cohérence entre les interventions du PA LPS et les législations et stratégies nationales pour l'inclusion financière; La conception du PA LPS 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 de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance; 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 PA LPS 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 PA LPS Niveau des ressources humaines et de la capacité institutionnelle 	Analyse documentaireInterviews	 Cellule d'Exécution du projet Prestataires de services financiers (PSFs) and Prestataires de services techniques (PSTs)
1.6	Dans quelle mesure le PA LPS 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 documentaireInterviews	 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 PA LPS 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 documentaireInterviews	 Cellule d'Exécution du PA LPS 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 PA LPS dans ses objectifs?	 Preuve que la conception du PA LPS adresse les questions relatives à la participation des institutions et à la promotion du genre; Preuve que la conception du PA LPS tient compte des questions environnementales; 	Analyse documentaire	PSFs bénéficiaires et institutions gouvernementales
1.9	Dans quelle mesure la stratégie de sortie a- t-elle été incluse dans la conception du PA LPS ?	 Nombre d'indicateurs dans le cadre logique initial; PSF/PST impliqués en amont dans la conception du PA LPS, sa mise en œuvre et son évaluation; Identification des institutions nécessaires pour poursuivre la construction du secteur à la fin du PA LPS 	documentaire	PRODOC.

QUESTION D'EVALUATION No. 2: Dans quelle mesure l'approche de mise politiques et stratégies dans le domaine				ntribué au développement des réglementations,
	Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
2.1	Les résultats du PA LPS 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 documentaireInterviews	 Gouvernement central Principaux bailleurs de fonds

2.2	Le PA LPS 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 PA LPS; 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.)
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 documentaireInterviews	 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 PA LPS 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 documentaireInterviews	 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 PA LPS a-t-il contribué au des Institutions Publiques ?	renforcement des capacités instituti	onnelles des PSFs, des PSTs et
	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 PA LPS; Documents de lancement du PA LPS; Documents de reporting du PA LPS; PSFs; PSTs
3.2	Dans mesure le PA LPS 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 PA LPS 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 PA LPS 	 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 PA LPS

QUESTIONS D'EVALUATION No. 3: RENFORCEMENT DE CAPACITES		Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il contribué at des Institutions Publiques ?	renforcement des capacités instituti	onnelles des PSFs, des PSTs et
	Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
3.4	Dans quelle mesure le PA LPS 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 PA LPS Données collectées sur les PSFs/PSTs par les institutions publiques (si disponibles)
3.5	Dans quelle mesure les PSFs offrentils 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 	InterviewsAnalyse 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 	InterviewsAnalyse documentaire	 Dossiers/archives des PSFs Interviews du Conseil d'Administration et de la Direction Générale Archives et interview des institutions publiques

QUES DELI	TION D'EVALUATION No. 4 VERY	Dans quelles mesures le PA LPS a-t-il contribué à aux services financiers viables et pérennes pour le		ance inclusive et à l'accès durable
	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 PA LPS; Interviews des cliens; Données officielles du Gouvernement
4.2	Dans quelles mesures les PSFs ontils 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 	InterviewsAnalyse 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 PA LPS
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 	InterviewsDocumentations 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 PA LPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu			ance inclusive et à l'accès durable
	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 PA LPS 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 PA LPS 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 PA LPS; 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 PA LPS ;Interviews	 Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS 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 PA LPS PSFs; Régulateurs;
4.7	Le degré de contribution du projet à la portée des PSFs en milieu rural via « mobile banking » ou « branchless banking »	Numéro de nouveaux clients	 Analyse de données quantitatives; Rapports du PA LPS; Interviews 	 Cellule d'Exécution du PA LPS PSFs; Régulateurs;

_	QUESTION D'EVALUATION No. 5: PERENNITE Dans quelle mesure le PA LPS a t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur finan			inancier inclusif ?
	Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données
5.1	Dans quelle mesure les PSFs/PSTs son	-elles financièrement viables et pourront dan	,	le extérieure ?
5.1.1	Les PSFs/PSTs sont-ils capables d'assurer la viabilité financière de leurs opérations à la fin du PA LPS ?	 Projections et perspectives du marché Nombre de PSFs ayant atteints l'autonomie opérationnelle; Nombre de PSFs ayant attaint 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 PA LPS Échantillon des données des PSFs/PSTs Gouvernement Base de données de MixMarket
5.1.2	■ Dans quelle mesure le PA LPS 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 Améliorarion 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 PA LPS Échantillon des données de PSFs/PSTs
• 5.2	 Dans quelle mesure l'arrêt progressif o 	lu soutien au secteur a-t-il été pensé et intégré a	ux 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 PA LPS puis à sa mise en œuvre et son évaluation Les appuis de l'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 l'Cellule d'Exécution du PA LPS Indicateurs prévus 	 Interviews du Comité de Pilotage et de l'Cellule d'Exécution du PA LPS Plan d'affaires et rapports des PSFs/PSTs Documents/manuels de gestion du Projet

5.2.2	La stratégie de sortie de l'UNCDF a t-elle été clairement pensée et définie au cours de la conception du PA LPS?	suppléer le retrait de UNCDF Identification d'institutions capables	Pilotage et de l'Cellule	 Interviews du Comité de Pilotage et de l'Cellule d'Exécution du PA LPS Associations professionnelles PSFs
-------	--	--	--------------------------	---

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du progra		
Sous-q	uestions	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 PA LPS?	Réalisations rapportées aux prévisions	Analyse documentaire ;Interviews	 Rapports de projet Plans de travail Personnel de la Cellule d'Exécution du PA LPS
• 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 PA LPS 	 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 PA LPS 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 officielsInterviews	 Gouvernement Cellule d'Exécution du projet Associations professionnelles PSFs PSTs

PROG!	FION DE GESTION DU RAMME N₀. 6: GESTION DU RAMME	Dans quelle mesure la gestion du progra		
Sous-qu	uestions	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 PA LPS ont- ils été efficacement pris en compte par l'équipe de gestion du PA LPS ?	 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 PA LPS Interview avec les parties prenantes du PA LPS 	 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 PA LPS
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 	UNCDFPSFs/PSTs
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 l'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 PA LPS en termes de gestion des connaissances et diffusion des leçons apprises 	 Systématisation des résultats intermédiaires et les apprentissages en la rélation 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 Sous-questions		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ? 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 oeuvre 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 au 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 documentaireInterviews	 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 projetsComptes 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 	
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 	DocumentsInterviews	 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 	

QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME No. 6: GESTION DU PROGRAMME		Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?			
6.11 ge	domparaison entre la performance de la estion du projet d'exécution national conds PNUD) et l'exécution directe conds UNCDF et ACDI)	■ Coût-efficience de la gestion	 Méthodes de collecte des données Documents de projets Interviews 	Sources de données Système de données utilisé par la Cellule d'Exécution au projet et par l'unité de S&E	

PARTI	FION D'EVALUATION №. 7 ENARIATS ET DINATION	Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de t	fonds ont-ils appuyé la mise en œuvr	e du PA LPS ?
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 PA LPS /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 réplication (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

PAI	QUESTION D'EVALUATION No. 7 PARTENARIATS ET Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PA LPS ? COORDINATION				
	Sous-questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données	Sources de données	
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 documentaireInterviews	 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 	
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 PALPS

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 PALPS 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 Comite 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 utilisés pour en venir a 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 a leurs conclusions.

La 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 jugé 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	a L'Exro	luntion
THEU	z i izva	iualion

Bureau Commissionnaire:

Bureau Co	ommissionnaire :				
1. St	tructure 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 <u>UNEG Standards for Evaluation in the UN System</u> (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 <u>UNEG Standards for Evaluation in the UN System</u> (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. Ob	piet 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	
2	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.	
	pjet de l'évaluation, Objectif (s) et portée.	
3.0		
0.1	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	
2.2	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	
3.3	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	
	normes de performance, ou d'addres criteres dunses par le évaluateurs	

-

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 Má	ethodologie de l'Evaluation	
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 inclues 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	
4.6	questions	
4.6	Les méthodes utilisées sont appropriés pour analyser les questions de genre des	
4.7	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. En	seignements de l'évaluation	
5.0	Les résultats de l'évaluation répondent directement aux critères d'évaluation et aux	
3.0	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. Co	nclusions	

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 si	
1	
soutenus par des preuves, et elles fournissent des aperçus pertin	nents pour le but et
l'objectif de l'évaluation.	
6.1 Les conclusions reflètent des jugements évaluatifs raisonnables	s en relation aux
questions clés de l'évaluation.	
6.2 Les conclusions sont soutenues par les preuves présentées et el	lles sont connectées
logiquement aux résultats de l'évaluation.	
6.3 Les conclusions présentées fournissent des aperçus pour l'iden	
solution des problèmes importants ou des sujets pertinents pour	r les décisions
prospectives et les actions des usagers de l'évaluation.	
6.4 Les conclusions présentent les forces et faiblesses de l'objet d'	
programme, projet ou d'autres interventions), basés sur les pres	
prenant compte les opinions des diverses sections des parties p	prenantes.
7. Recommandations	
7.0 Les recommandations sont pertinentes pour l'objet et l'objectif	
sont appuyées par des preuves et des conclusions, et elles ont é	été développées avec
l'implication des parties prenantes.	
7.1 Le rapport décrit le processus suivi pour développer les recomme	mandations y compris
les consultations avec les parties prenantes.	
7.2 Les recommandations sont fermement basées sur des preuves e	et des conclusions.
7.3 Les recommandations son pertinentes pour l'objet et l'objectif	de l'évaluation.
and the property of the contract of the contra	
7.4 Les recommandations identifient clairement le groupe cible po	our chaque
recommandation.	
7.5 Les recommandations et priorités d'action sont clairement expe	osées.
7.6 Les recommandations sont telles qu'elles peuvent être misent e	an auvra at raflàtant
1 1	
la compréhension de l'organisation commanditaire et les limita	ations potentienes
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 er	a couvre de l'objet
	5
d'évaluation, l'évaluation de résultats et le processus d'évaluat	_
perspective d'égalité de genre et l'approche basée sur les Droit	ts de l'Homme.
8.1 Le rapport utilise le langage sensible au genre et les Droits de l	l'Homma incluent
	Homme, meruant
des données désagrégées par sexe, âge, etc.	
8.2 L'approche d'évaluation et les méthodes de collecte et d'analys	se de données sont
sensibles à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme et ils so	
analyser des sujets liés à l'égalité de genre et les Droits de l'Ho	
la portée de l'évaluation.	oninio identifico dano
la portee 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 œuv	
analyse de genre et des Dions de l'Honnie et si la filise en œu	vic axec suries

	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.	