

VIABILITÉ FINANCIÈRE

Veillez sélectionner la réponse qui convient dans la colonne « ÉVALUATION ».

DOMAINE/INDICATEUR/OBJET DE VÉRIFICATION	POND.	ÉVALUATION	SCORE	SOURCES SUGGÉRÉES	COMMENTAIRES
TOTAL VIABILITÉ FINANCIÈRE					
6.2. Le taux entre le revenu gagné et les coûts incompressibles s'améliore régulièrement ou se maintient à des niveaux élevés.	2.0		0.0	Même que ci-dessus (6.1)	
7. L'association maintient des réserves de fonctionnement suffisantes.	1		0.0	Taux des réserves de fonctionnement = actifs nets non affectés/coûts incompressibles	
7.1. Sélectionner le nombre de mois du taux des réserves de fonctionnement pour la période la plus récente.	2.0		0.0	Rapports de performance, analyse générée par les analystes du NCAT	
7.2. Le taux des réserves de fonctionnement s'améliore régulièrement ou se maintient à des niveaux élevés.	2.0		0.0	Même que ci-dessus (7.1)	
ADMINISTRATION FINANCIÈRE					
8. Les procédures financières et les systèmes de communication de l'information sont clairement définis, à jour et conformes aux	3		0.0	Entretiens avec le personnel ; manuel des procédures financières	
8.1. L'association a un manuel des procédures financières.	1.0		0.0	Même que ci-dessus (8.1)	
8.2. L'ensemble des procédures financières majeures et des systèmes de reporting est documenté à l'intérieur du manuel.	1.0		0.0	Même que ci-dessus (8.1)	
8.3. L'association met à jour son manuel des procédures financières de reporting est documenté à l'intérieur du manuel.	1.0		0.0	Entretiens avec le personnel ; manuel des procédures financières ; manuels de référence	
8.4. L'association met à jour son manuel des procédures financières de reporting est documenté à l'intérieur du manuel.	1.0		0.0	Entretiens avec le personnel ; manuel des procédures financières ; manuels de référence	
8.5. Les changements survenus dans ses opérations sont conformes au droit local auquel	1.0		0.0	Entretiens avec le personnel ; manuel des procédures financières ; manuels de référence	

Un guide pratique du suivi-évaluation pour les associations de microfinance

Table des matières

I. Introduction à ce guide	1
II. Introduction au suivi-évaluation	2
III. Théorie du changement	3
IV. Cadre logique et indicateurs	4
V. Considérations d'ordre pratique et outils utiles	6
Annexe A: Exemple complet de cadre logique et d'indicateurs	8
Annexe B: Alternative de diagramme d'une théorie du changement	10
Annexe C: Exemples de questions de sondage	11

Acronymes

<i>AMF</i>	Association de microfinance
<i>IMF</i>	Institutions de microfinance
<i>M&E</i>	Suivi-évaluation
<i>RFL</i>	Finance Responsable par le biais du leadership local
<i>TIC</i>	Technologie de l'information et de la communication

Copyright © 2015
The SEEP Network

Des extraits de cette publication peuvent être reproduits ou adaptés pour répondre aux besoins locaux sans autorisation préalable du Réseau SEEP, sous réserve que les extraits ainsi utilisés soient distribués gratuitement ou à prix coûtant, sans recherche de profit. Le Réseau SEEP et « Un guide pratique du suivi-évaluation pour les associations de microfinance » devront être mentionné comme source de ces extraits.

I. Introduction à ce guide

De nombreuses associations de microfinance (AMF) reçoivent des demandes de la part de bailleurs de fonds concernant des rapports sur un ensemble d'indicateurs ou l'utilisation d'un certain format de rapport pour les besoins de suivi-évaluation (M&E). Il se peut également que certaines associations effectuent des rapports d'activités renseignant un ensemble d'indicateurs tirés de leurs plans d'affaires ou de leurs plans de travail annuels. Il s'agit là de pas positifs vers l'amélioration de la responsabilisation et le suivi des progrès en utilisant le suivi-évaluation, mais comment savoir qu'il s'agit des bons indicateurs ? Comment aller au delà de la mesure des seules activités effectuées, en mesurant les résultats vérifiables ? Comment mettre en œuvre un système de suivi-évaluation qui reflète vraiment l'étendue réelle de ce que l'association a accompli ?

Le but de ce document est de fournir aux associations de microfinance des informations et des outils simples et pratiques qu'elles pourront utiliser pour créer des systèmes de suivi-évaluation qui correspondent à leurs propres besoins. Lors de la phase de mise en œuvre du système de suivi-évaluation du programme Finance Responsable par le biais du leadership local (RFL) de SEEP, certaines de nos associations partenaires ont indiqué être intéressées par le développement de leurs propres systèmes de suivi-évaluation. Ce guide pratique a été créé sur la base de consultations avec deux associations partenaires du programme RFL, l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSF) au Sénégal et Association of Microfinance Institutions in Rwanda (AMIR) au Rwanda.

La Section 2 de ce guide présente une introduction de base au suivi-évaluation, la Section 3 introduit la théorie du changement, la Section 4 explique comment créer un cadre logique et des indicateurs et la Section 5 présente d'autres outils utiles de suivi-évaluation ainsi que des exemples.

FAQ

Est-ce que le suivi-évaluation doit être une entreprise d'ampleur ?

Le suivi-évaluation est un terme au sens très large qui regroupe de nombreux types d'activités. En fait, vous avez probablement déjà fait beaucoup de suivi-évaluation. Par exemple :

- En tant que gestionnaire de projets, vous effectuez le suivi des dépenses et des activités terminées et vous comparez probablement les résultats aux attentes.
- Vous rédigez des rapports pour vos parties prenantes afin d'indiquer ce que l'association a accompli pendant l'année.
- Vous communiquez avec vos membres et vous jugez dans quelle mesure ils sont satisfaits des services fournis par l'association, et vous ajustez les services en fonction de cela.

En fait, le suivi-évaluation peut être aussi simple et aussi détaillé que vous le souhaitez. La conception de votre approche de suivi-évaluation doit être motivée par ce que vous souhaitez faire ressortir d'un tel système et, bien sûr, elle doit également prendre en compte le niveau de ressources que vous pouvez investir. Le suivi-évaluation peut se traduire tout simplement par la conception d'un petit ensemble d'indicateurs clés bien définis, à suivre de manière régulière à l'aide d'un tableur Excel. Ces données peuvent être consolidées et analysées et ensuite présentées sur le site web de l'association ou dans son rapport annuel.

Quelle est la différence entre le suivi, l'évaluation et les évaluations de l'impact ?

Le suivi consiste à la collecte régulière de données de manière à suivre les progrès. L'évaluation est généralement un processus différent au sein duquel la manière dont les objectifs sont atteints est jugée. Une évaluation de l'impact est une évaluation qui tente d'attribuer des résultats donnés à l'intervention, c'est-à-dire, de prouver que les résultats constatés diffèrent considérablement de ce qui se serait produit sans l'intervention. L'évaluation de l'impact peut être faite toute seule ou peut faire partie d'une évaluation plus large.

Nous effectuons déjà trop de rapports ; pourquoi faire ce travail additionnel ?

Votre système de suivi-évaluation doit répondre à vos besoins. Certaines associations peuvent crouler sous le poids de trop d'obligations de rapports émanant de leurs divers bailleurs. Ces associations peuvent trouver qu'il est difficile de réconcilier tous les indicateurs à renseigner, et ceci pourrait avoir un impact négatif sur le rapportage global de l'association. Le fait de créer un système de suivi-évaluation devrait contribuer à la simplification des rapports et faciliter non seulement la production de divers rapports mais également la production d'un rapport consolidé qui saisit tout ce que l'association a accompli.

II. Introduction au suivi-évaluation

Lorsque l'on parle de suivi-évaluation, il s'agit vraiment de deux éléments distincts mais complémentaires :

- Le **Suivi**¹ consiste en la collecte et l'analyse routinières d'informations permettant de suivre les progrès par rapport à des plans préalables. Il permet d'identifier les tendances et les répétitions, d'adapter les stratégies et d'informer les décisions pour la gestion de projets/programmes.
- L'**Évaluation**² consiste à regarder de près des projets, programmes ou politiques en cours ou terminés, leur conception, leur mise en œuvre et leurs résultats. Le but est de déterminer la pertinence des objectifs et dans quelle mesure ils ont été atteints, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la pérennité en termes de développement, et la pérennité de l'activité.

Les gestionnaires de projets s'adonnent régulièrement aux activités de **suivi**. Un système de suivi-évaluation peut aider les gestionnaires de projets à effectuer le suivi des activités de manière plus systématique, ainsi que de faire le suivi des résultats des activités. Ainsi, alors qu'il se peut qu'un gestionnaire de projets fasse le suivi des formations qui sont dispensées à chaque trimestre, un système de suivi-évaluation peut permettre de faire le suivi du nombre de formations dispensées et de comparer les trimestres entre eux, de faire le suivi du nombre de participants aux formations, voire du nombre de participants qui ont appliqué dans leur travail ce qu'ils ont appris lors des formations.

Il se peut qu'une association veuille mener une **évaluation** d'un projet donné, ce qui est généralement effectué par une partie externe. Il existe différents types d'évaluations qui varient en fonction des objectifs et des questions auxquelles on cherche à répondre. L'**évaluation formative**, par exemple, cherche à identifier la manière dont une initiative peut être améliorée et est généralement effectuée à mi-parcours de la période de mise en œuvre. L'**évaluation de processus** peut faire partie de l'évaluation formative et se concentrer sur la manière dont une initiative est mise en œuvre, sur ses processus d'appui ainsi que l'efficacité et l'efficacé de la prestation de services. L'**évaluation bilan (sommative) ou de résultats** est effectuée une fois l'initiative terminée et cherche à déterminer l'impact qu'elle a eu. L'**évaluation théorique** cherche à comprendre si et comment une initiative terminée a atteint les buts anticipés en testant la théorie du changement et en évaluant les chaînes causales des intrants aux résultats et à l'impact. Quel que soit le type d'évaluation effectué, les données qui sont recueillies par le biais du suivi informeront l'évaluation.

Le système de suivi-évaluation permet d'améliorer la supervision des projets, de prendre des décisions de manière informée, de continuer à apprendre et de communiquer les résultats sur la base de preuves. Les associations peuvent tirer parti du suivi-évaluation à bien des égards. Toutefois, une des manières les plus importantes pour une association de profiter d'un suivi-évaluation amélioré est certainement une meilleure reddition de comptes aux parties prenantes. Les associations rendent des comptes à une grande variété de parties prenantes, de leurs membres à leur conseil d'administration en passant par les bailleurs de fonds internationaux et les institutions publiques locales. Les associations doivent communiquer à ces parties prenantes ce qu'elles ont accompli et pourquoi le travail qu'elles font est important. En mettant en œuvre un système de suivi-évaluation, les associations sont mieux placées pour fournir à leur conseil d'administration des bilans trimestriels faciles à comprendre et produire des rapports annuels pour leur assemblée générale avec des données sur les activités et les résultats qui ont été accomplis au cours de l'année. Ce type de collecte de données et de rapport au niveau de l'organisation est également essentiel lors de la communication avec les bailleurs de fonds et d'autres partenaires.

Ce guide se concentre principalement sur le suivi comme moyen permettant aux associations d'améliorer facilement la reddition de compte et la communication avec leurs parties prenantes sur une base continue.

Création d'un « système de suivi-évaluation »

Il n'existe pas de définition courante de ce qu'est un système de suivi-évaluation. Cela implique généralement un ensemble de toutes les composantes qu'une organisation devrait mettre en œuvre dans ses activités de suivi-évaluation. Cela pourrait inclure :

- Un plan de suivi-évaluation, y compris des politiques de suivi-évaluation, un plan de travail, etc.
- Une explication de la théorie du changement de l'organisation (sous forme rédigée et/ou sous forme de diagramme)
- Un cadre logique comprenant une définition des indicateurs, les modes de vérification et la fréquence de collecte des données
- La collecte de données et d'autres outils, tels que les enquêtes/sondages, les tableaux de bord, etc.
- Le système d'informations ou la base de données qui sera utilisé pour stocker les données recueillies
- Un plan d'analyse des données
- Une stratégie de plaidoyer et de communication

1. Fédération internationale des Sociétés de la Croix rouge et du Croissant Rouge, « guide du suivi et évaluation de projets/programmes » (2011).

2. Définition OCDE/DAC.

Les associations qui ont déjà démarré le processus d'élaboration d'un système de suivi-évaluation avec l'appui de SEEP ont généralement commencé par trois composantes de base :

1. Une théorie du changement (création d'un diagramme pour accompagner la description contenue dans le plan stratégique et le plan d'affaires)
2. Un cadre logique
3. Un outil de suivi des indicateurs sous forme de tableur (qui peut être combiné avec le cadre logique)

Des informations sur l'élaboration d'une théorie du changement et le cadre logique sont fournies dans les sections qui suivent. Un exemple d'outil de suivi des indicateurs sous forme de tableur se trouve au Tableau 3 de ce document.

III. Théorie du changement

La théorie du changement est, en gros, une description des chaînes de causes à effets qui mènent des activités au but ultime. La théorie du changement doit établir l'évolution dans le temps (que l'on appelle également l'impact) que le programme vise et décrire la manière exacte dont le programme et d'autres facteurs susciteront cette évolution.

Une théorie du changement est généralement présentée aussi bien de manière graphique que par le biais d'une description écrite. La description écrite des buts et de la manière dont l'association atteindra les buts est probablement présentée dans le plan d'affaire ou stratégique. Pour clarifier davantage la manière dont les diverses activités prévues ont affaire avec les buts à longs termes, il peut être utile de créer un diagramme.

La **Figure 1** présente un exemple de diagramme simple de théorie de changement pour une formation en suivi et évaluation. L'**activité** fait référence à la mise en oeuvre de la formation et à tout suivi de la formation, tel que la rédaction d'un rapport sur les résultats de la formation ou la fourniture d'informations supplémentaires aux participants. Le **produit** est le nombre d'ateliers de formation dispensés et le nombre de participants formés. Le **résultat** est ce qui s'est passé du fait des produits, c'est-à-dire que les participants ont acquis des capacités en suivi-évaluation et qu'ils appliquent leurs connaissances dans leur travail. L'**impact** fait référence au but final qui, dans cet exemple, est l'amélioration de la prise de décision du fait de principes de suivi-évaluation qui ont été mis en place au sein de l'organisation.

Encadré 1 Définitions des termes

De par le monde, les diverses parties prenantes utilisent des termes différents pour désigner les étapes d'un projet ou d'un programme, des activités aux produits, en passant par les résultats et l'impact. Quels que soient les termes utilisés, toute théorie du changement doit offrir une articulation claire de la manière de passer de l'intervention ou d'un ensemble d'activités à l'impact final ou au changement dans la vie des bénéficiaires que le programme a pour intention de générer sur le long terme.

Les documents de suivi-évaluation de SEEP définissent les divers niveaux de résultats comme suit.

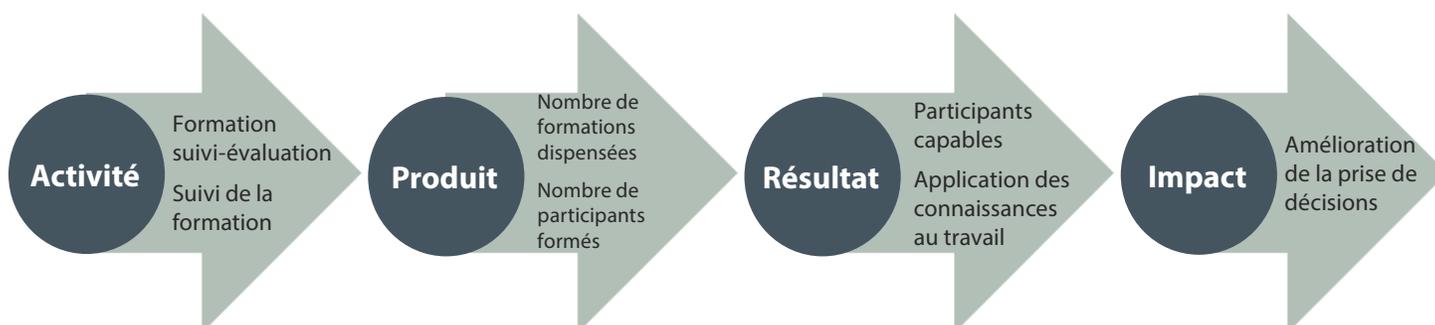
Les **activités** sont les actions menées par les associations, par exemple, une formation, la production d'un rapport, l'organisation d'événements qui rassemble les membres du secteur, etc.

Les **produits** sont les résultats directs des activités, y compris les participants formés, les rapports produits, les événements organisés, etc.

Les **résultats** font référence à l'adoption ou à l'usage des produits du programme, par exemple, une amélioration des capacités des membres, une amélioration des services offerts par les membres à leurs clients ou l'usage des informations présentées dans les études par les acteurs du secteur dans le but de modifier les stratégies commerciales.

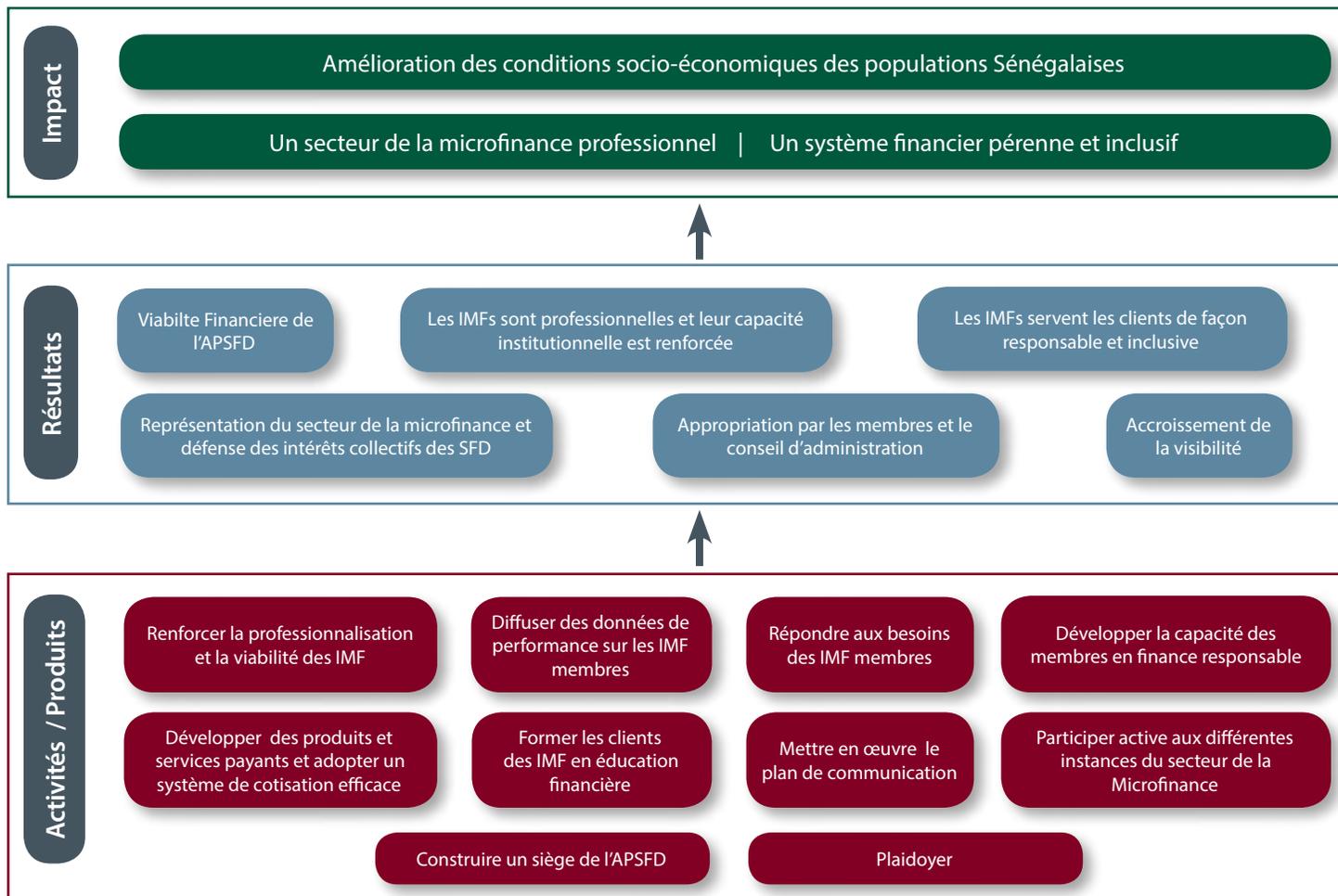
L'**impact** fait référence au changement le plus important que le programme cherche à apporter, particulièrement dans la manière dont la vie des bénéficiaires finaux sera affectée. Il est important de remarquer que l'atteinte de l'impact ne repose pas uniquement sur l'association.

Figure 1 Diagramme simple de la théorie du changement



Le diagramme de la **Figure 2** est un diagramme de théorie du changement élaboré avec APSFD-Sénégal. Il illustre la manière dont les diverses activités entreprises par l'AMF mèneront aux résultats qui, à leur tour, mèneront à l'impact. Un diagramme plus détaillé rendrait explicites les relations entre des activités et les résultats spécifiques, au lieu de les grouper tous ensemble. Cependant, un inconvénient à l'ajout de détails dans le diagramme est que la vue d'ensemble est plus difficile à comprendre. L'Annexe 3 montre une autre manière d'organiser un diagramme de théorie du changement sur la base de l'exemple de l'association rwandaise, AMIR.

Figure 2 Diagramme de la théorie du changement, APSFD-Sénégal



IV. Cadre logique et indicateurs

Un cadre logique va de pair avec la théorie du changement. Le cadre logique traduit la théorie du changement sous forme de liste d'indicateurs d'activités mesurables et des conséquences sur les court et long termes, que l'on peut appeler produits, résultats ou impacts. Voir l'Encadré 1 pour les définitions de ces termes.

Le **Tableau 1** montre un exemple d'un cadre logique partiel, avec des résultats à court terme et long terme séparés. Un exemple de cadre logique complet est fourni à l'Annexe A.

Les **indicateurs** sont des variables qui reflètent les changements voulus qui mènent à l'impact anticipé de l'initiative. Les indicateurs permettent aux responsables de percevoir les différences, les changements ou les développements au fil du temps.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs **quantitatifs** sont ceux qui peuvent être comptés ou mesurés, par exemple, le nombre de formations et le nombre de participants. Les indicateurs quantitatifs sont souvent préférés dans la mesure où ils sont considérés comme étant plus objectifs et plus faciles à interpréter et à renseigner que les indicateurs qualitatifs.

Les indicateurs **qualitatifs** sont plus subjectifs et descriptifs de nature que les indicateurs quantitatifs. Ils peuvent décrire une situation ou un concept complexe qui ne peut être saisi de manière quantitative. Le cadre logique au Tableau 1 n'inclut pas d'indicateurs qualitatifs mais parmi les indicateurs qualitatifs qui peuvent être incorporés dans le cadre logique, on compte « la satisfaction des participants aux formations » ou « l'amélioration des pratiques commerciales chez les prestataires de microfinance ». Bien qu'il s'agisse d'indicateurs qualitatifs, ces deux indicateurs peuvent potentiellement être traduits sous forme d'indicateurs quantitativement mesurables par le biais de sondages / enquêtes demandant aux participants d'évaluer leur niveau de satisfaction concernant la formation et demandant au personnel de signaler comment leurs pratiques commerciales ont évolué. Si le sondage n'est pas une option viable (les sondages peuvent être onéreux et/ou prendre du temps), les données portant sur ces indicateurs qualitatifs peuvent également être recueillies par le biais de techniques de recherches qualitatives telles que les groupes de discussion, les entretiens, les observations directes ou encore le retour d'information (feedback) volontaire de la part des parties prenantes. Les résultats de la collecte de données qualitatives peuvent se présenter sous la forme d'un bref résumé des résultats clés, d'une étude de cas ou d'un autre texte descriptif. Les résultats peuvent être présentés dans un rapport, sur le site web de l'organisation ou par le biais d'autres canaux de communication.

En employant un mélange de données quantitatives et qualitatives, l'association doit être capable de donner une image plus complète de ses progrès et résultats.

Tableau 1 Exemple de cadre logique partiel

Indicateur	Sous-indicateur	Indicateur objectivement vérifiable	Type d'indicateur	Fréquence de suivi	Moyens de suivi
Impact					
Secteur professionnel de la microfinance	Inclusion financière	Pourcentage de Rwandais utilisateurs d'au moins une forme de services financiers formels	Quantitatif	Tous les 2 ou 3 ans	Finscope
	Professionnalisation du secteur	Nombre de prestataires qui sont passés du secteur informel au secteur formel ou d'institutions de microfinance à des banques	Quantitatif	Annuel	Bilans départementaux trimestriels
Résultats à long terme					
Prestataires efficaces et pérennes	Pérennité	Ratio de liquidité des prestataires (par groupe de pairs)	Quantitatif	Annuel	Outil de gestion de la performance
	Viabilité	Rendement des actifs des prestataires (par groupe de pairs)	Quantitatif	Annuel	Outil de gestion de la performance
Résultats à court terme					
Amélioration des capacités des participants	Amélioration des connaissances	% des participants qui font montre de meilleures connaissances immédiatement à la suite de la formation/d'échanges de connaissances	Quantitatif	Trimestriel	Pré/post évaluation des connaissances des participants
	Application des connaissances	% de participants qui appliquent les connaissances dans leur travail dans les six mois qui suivent la formation/les échanges de connaissances	Quantitatif	Annuel	Enquête/sondage des participants
Produits					
Renforcement des capacités des membres	Renforcement des capacités	Nombre de formations, coaching, TIC fournis	Quantitatif	Trimestriel	Bilans départementaux trimestriels
		Nombre de prestataires aidés par la formation, coaching, les TIC	Quantitatif	Trimestriel	Bilans départementaux trimestriels
	Échanges de connaissances	Nombre d'ateliers d'échanges de connaissances effectués	Quantitatif	Trimestriel	Bilans départementaux trimestriels
		Nombre d'IMF participant aux échanges de connaissances	Quantitatif	Trimestriel	Bilans départementaux trimestriels

V. Considérations d'ordre pratique et outils utiles

Organisation de la collecte de données sur les activités

Le personnel de l'association produit probablement des rapports trimestriels ou annuels sur les activités accomplies. Les indicateurs quantitatifs de suivi-évaluation peuvent être facilement intégrés au rapport trimestriel en interne à l'aide d'un tableau tel que le **Tableau 2**. Dans cet exemple, la personne responsable du renforcement des capacités remplit le tableau chaque trimestre et décrit les activités. Les données fournies peuvent être consolidées séparément dans un outil de suivi des indicateurs tel que dans l'exemple fourni au **Tableau 3**.

Gestion des données à l'aide d'une base de données Excel

Pour un système de suivi-évaluation simple disposant de relativement peu d'indicateurs, les données collectées peuvent être saisies dans une base de données Excel. Lorsque les indicateurs de performance sociale et financière sont recueillis de manière régulière pour effectuer le suivi des institutions membres de l'association, il serait préférable de créer un système de base de données plus complexe avec un rapport en ligne, par exemple. Cependant, un outil de suivi-évaluation basé sur Excel, tel que celui du **Tableau 3**, serait encore utile pour la consolidation des données sur tous les résultats, y compris les données non associées à la performance des institutions membres.

Tableau 2 Exemple de rapport d'activité trimestriel du personnel

Activités : Renforcement des capacités des prestataires de microfinance	T1	T2	T3	T4
Nombre d'IMF aidés à travers la formation, le coaching, les TIC				
Nombre d'IMF participants aux échanges de connaissances				
Nombre de nouveaux produits et services financiers créés ou peaufinés				
Description des activités: <ul style="list-style-type: none"> • • • 				

Tableau 3 Exemples d'outil de suivi des indicateurs basé sur Excel

Indicateur objectif vérifiable	Type d'indicateur	Fréquence de suivi	Responsabilité de déclaration	Moyens de vérification	2013				2014					
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
					Total pour l'année				Total pour l'année					
Nombre d'études de marché publiées	Quantitatif	Trimestriel	Pub et communication	Bilans départementaux trimestriels					0					0
Nombre de personnes ayant assisté à la présentation des études de marché	Quantitatif	Trimestriel	Pub et communication	Bilans départementaux trimestriels					0					0
Nombre de publications figurant dans la bibliothèque en ligne	Quantitatif	Trimestriel	Pub et communication	Bilans départementaux trimestriels					0					0

Résultats de la formation et des autres activités de renforcement des capacités : Mesure de l'évolution des connaissances

Une des activités clés des associations est la formation et le renforcement des capacités pour les membres. Pour voir si les connaissances ont effectivement été améliorées du fait de la formation, l'association peut choisir d'effectuer un test ou sondage préliminaire des participants et un autre à la fin de la formation .

Pour tester les connaissances, le formateur doit identifier un nombre restreint sur les connaissances à couvrir au cours de la formation. Le sondage doit être effectué au début de la formation et à nouveau à la fin. Un défi supplémentaire de l'application des tests préliminaire et final est que les tests doivent être notés et que lorsque les données sont saisies, le test préliminaire doit être comparé au test final de manière à ce que le pourcentage de participants dont les connaissances ont augmenté puisse être obtenu. Il est également possible de rendre compte de scores moyens avant et après la formation ; dans ce cas, la comparaison des deux tests ne serait pas nécessaire.

Parmi les autres éléments mesurables à l'aide de sondage au cours des formations, on compte :

- Une augmentation des connaissances signalée par les participants eux-mêmes
- L'attitude
- La satisfaction de la formation
- L'intention d'utiliser les connaissances apprises dans le travail

L'Annexe C donne un exemple de questions de sondage préliminaire et final.

Résultats de la formation : Mesure de l'évolution du comportement

Les résultats tangibles escomptés de la formation sont, a priori, des changements de comportement. Par exemple, une formation en production de rapports financiers doit se solder par des rapports financiers de meilleure qualité. L'association peut envisager la possibilité d'effectuer un suivi trois à six mois plus tard pour voir si les participants ont appliqué ce qui leur a été enseigné. Ce suivi peut être fait par courrier électronique, par téléphone ou même à l'aide d'un outil de sondage en ligne tel que SurveyMonkey (<http://www.surveymonkey.com>).

L'Annexe C donne aussi un exemple de questions de sondage sur le changement des comportements.

Annexe A

Exemple complet de cadre logique et d'indicateurs

Indicateur	Sous-indicateur	Indicateur objectivement vérifiable	Type d'indicateur	Fréquence de suivi
Impact				
Secteur professionnel de la microfinance	Inclusion financière	Pourcentage d'adultes dans le pays qui utilisent au moins une forme de services financiers formels	Quantitatif	Tous les 2 ou 3 ans
Système financier inclusif et durable	Professionnalisation du secteur	Nombre de prestataires de microfinance qui « se transforment », par exemple, en passant du secteur informel au secteur formel ou d'une institution de microfinance à une banque.	Quantitatif	Annuel
Résultats à long terme				
Durabilité financière et opérationnelle de l'AMF	Viabilité financière	Ratio de recouvrement des coûts incompressibles	Quantitatif	Annuel
	Viabilité de l'organisation	Pourcentage des membres satisfaits de l'AMF	Quantitatif	Tous les 2 ou 3 ans
Représentation du secteur. L'AMF est u acteur central du secteur.	Représentation du secteur	Pourcentage des membres qui disent que « l'AMF est vue comme un représentant important et capable du secteur »	Quantitatif	Tous les 2 ou 3 ans
Les prestataires de microfinance sont efficaces et pérennes	Durabilité	Autosuffisance opérationnelle (par groupe de pairs)	Quantitatif	Annuel
		Ratio de liquidité (par groupe de pairs)	Quantitatif	Annuel
	Viabilité	Rendement des actifs (par groupe de pairs)	Quantitatif	Annuel
Les prestataires de microfinance desservent les clients de manière responsable et inclusive	Crédits responsables	Portefeuille à Risque	Quantitatif	Annuel
	Clients cibles	Taille moyenne des prêts / PIB par personne (par groupe de pairs)	Quantitatif	Annuel
	Création d'entreprise	Nombre d'entreprises créées à la suite de la formation en éducation financière (personnes/groupes)	Quantitatif	Trimestriel
	Conformité au Code de conduite	Niveau de conformité au code de conduite (nombre d'institutions par niveau de conformité)	Quantitatif	Annuel
Résultats à court terme				
Revenus accrus	Revenus durables	Revenus de l'AMF (cotisations des membres et frais des services)	Quantitatif	Annuel
		Ratio de revenu gagné	Quantitatif (%)	Annuel
Amélioration de la représentativité de l'AMF	Membres	Nombre de membres de l'AMF	Quantitatif	Annuel
	Portée	Nombre de clients	Quantitatif	Annuel
	Représentation du secteur	Ratio de diversité des membres (nombre de membres / total des prestataires de microfinance sur le marché)	Quantitatif (%)	Annuel
Amélioration de l'éducation financière	Capacité d'épargne	Nombre de nouveaux comptes en banque après la formation en éducation financière	Quantitatif	Trimestriel
		Nombre d'épargnants après la formation en éducation financière	Quantitatif	Trimestriel
		Montant dans les comptes d'épargne après la formation en éducation financière	Quantitatif	Trimestriel
Meilleure capacité des prestataires en performance durable	Environnement propice	Nombre de changement de politiques influencés	Quantitatif	Trimestriel
	TIC	Nombre de prestataires avec de meilleures TIC	Quantitatif	Trimestriel

Indicateur	Sous-indicateur	Indicateur objectivement vérifiable	Type d'indicateur	Fréquence de suivi
Produits				
Recherches et études	Études	Nombre d'études de marché publiées	Quantitatif	Trimestriel
	Diffusion	Nombre de personnes ayant assisté aux présentations sur les études de marché	Quantitatif	Trimestriel
Bibliothèque	Publications	Nombre de publications figurant dans la bibliothèque en ligne	Quantitatif	Trimestriel
	Téléchargement de publications	Nombre de téléchargements de publications	Quantitatif	Trimestriel
Coordination et représentation du secteur	Pouvoir de convocation	Nombre de réunions au niveau du district ou national ou d'événements organisés par l'AMF	Quantitatif	Trimestriel
	Orientation du marché	Nombre d'endossements donnés à des acteurs internationaux par l'AMF	Quantitatif	Trimestriel
	Coordination	Nombre de protocoles d'accords et autres accords écrits avec d'autres institutions locales et internationales	Quantitatif	Trimestriel
Communications externes, relations publiques	Visibilité de l'AMF	Nombre de fora nationaux et internationaux auxquels l'AMF participe	Quantitatif	Trimestriel
	Médias	Nombre de fois où l'AMF est apparue dans les médias	Quantitatif	Trimestriel
	Communications	Nombre de bulletins d'informations	Quantitatif	Trimestriel
	Visibilité de l'AMF sur les réseaux sociaux	Nombre de personnes qui la suivent sur Twitter	Quantitatif	Trimestriel
		Nombre de « likes » sur Facebook	Quantitatif	Trimestriel
	Nombre de visites du site web	Quantitatif	Trimestriel	
Renforcement des capacités	Renforcement des capacités	Nombre d'IMF aidés par la formation, le coaching, les TIC	Quantitatif	Trimestriel
	Échanges de connaissances	Nombre d'IMF participants aux ateliers d'échanges de connaissances	Quantitatif	Trimestriel
	Nouveaux produits	Nombre de nouveaux produits et services financiers créés ou peaufinés	Quantitatif	Trimestriel
Formation en finances responsables	Renforcement des capacités	Nombre d'IMF ayant bénéficié de formation en groupe ou personnelle en finances responsables, y compris sur le Code de conduite	Quantitatif	Trimestriel
	Application du Code de conduite	Nombre d'institutions évaluées pour la conformité au code de conduite	Quantitatif	Trimestriel
Éducation financière	Campagnes	Nombre de campagnes d'éducation financière	Quantitatif	Trimestriel
	Éducation financière	Nombre de formations en éducation financière	Quantitatif	Trimestriel
	Portée de l'éducation financière	Nombre de participants aux formations en éducation financière	Quantitatif	Trimestriel
Plaidoyer pour les membres	Plaidoyer	Nombre de domaines dans lesquels un plaidoyer a été fait au nom des membres des AMF auprès des autorités	Quantitatif	Trimestriel
		Nombre de documents de prise de position rédigés	Quantitatif	Trimestriel
Plaidoyer pour un rôle central au sein du secteur		Nombre de sujets qui ont fait l'objet d'un plaidoyer auprès des autorités pour un rôle plus important pour les AMF	Quantitatif	Trimestriel
Renforcement des capacités internes	Formation	Nombre de formations du personnel et du conseil	Quantitatif	Trimestriel

Annexe B

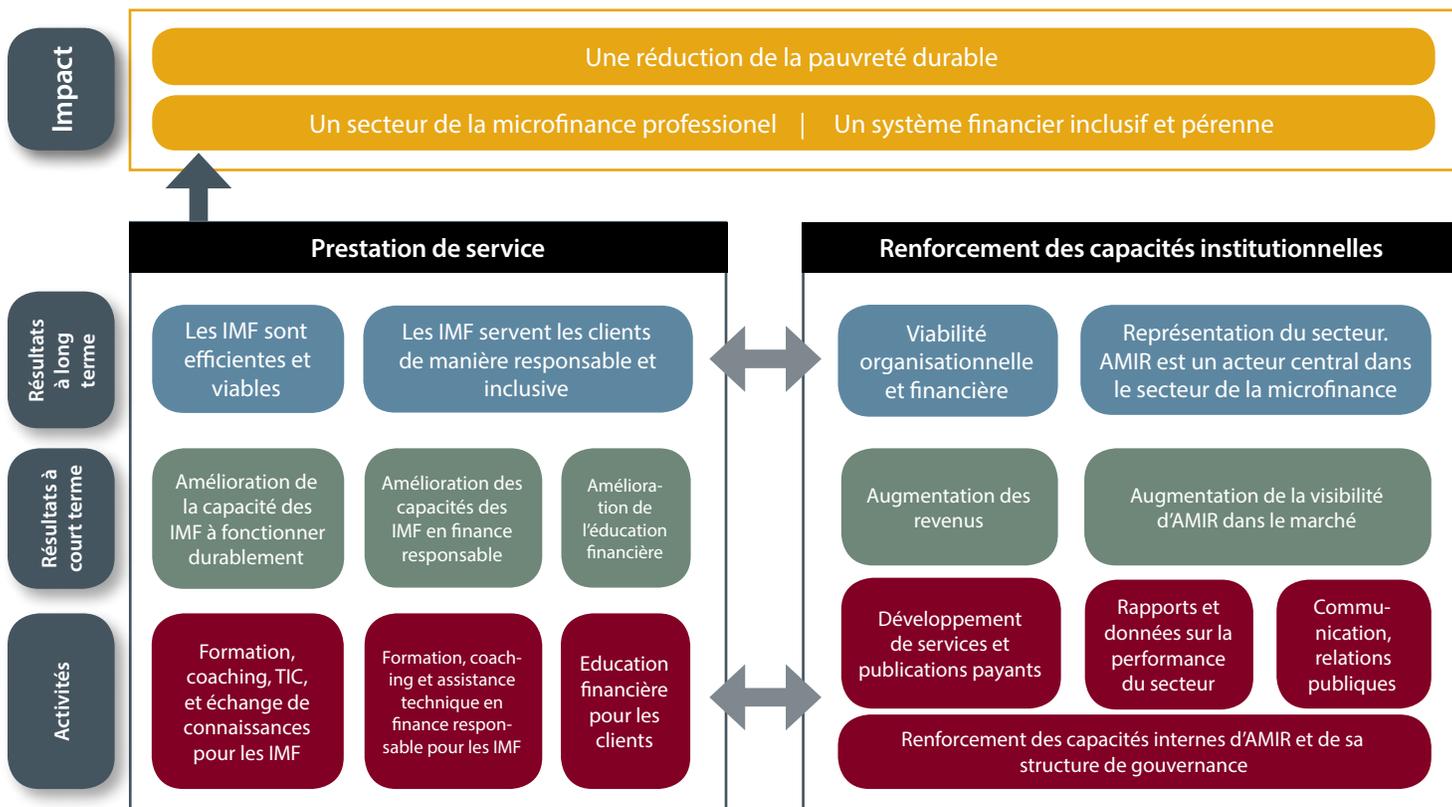
Alternative de diagramme d'une théorie du changement

Les diagrammes de théorie du changement peuvent se présenter sous de nombreuses formes, tant qu'ils communiquent la manière dont les activités planifiées mènent au but ultime.

Le diagramme à la **Figure 3** est une adaptation du diagramme de la théorie du changement élaboré par l'AMIR et un exemple de disposition différente adoptée pour montrer qu'il y avait deux domaines d'intervention de l'association reliés entre eux : le renforcement des institutions et la prestation de services, tout aussi nécessaire l'un que l'autre pour arriver au but ultime, ou à l'impact escompté. Cette figure illustre la manière dont les activités de renforcement institutionnel mèneront à la viabilité financière et organisationnelle de l'association, ainsi qu'à ce que l'association devienne un acteur plus central du secteur. En même temps, de meilleures prestations de services au secteur feront que les institutions de microfinance deviennent plus efficaces et pérennes et qu'elles servent les clients de manière plus responsable et inclusive.

La flèche à double-sens entre ces deux composantes montre que de meilleurs services contribuent à la création d'une association forte (une meilleure satisfaction sur les services fera que les membres et le secteur tout entier reconnaîtront davantage la valeur de l'AMF et permettra à l'AMF de devenir un élément plus central) et vice-versa (une association plus forte sera plus à même de fournir des services de qualité). Toutefois, il existe une hiérarchie. Afin de pouvoir arriver à l'impact d' « un système de microfinance plus professionnel, inclusif et pérenne qui contribuera à la réduction durable de la pauvreté dans le pays », les deux résultats de prestation de services, « des prestataires efficaces et durables » et « des prestataires qui desservent leurs clients de manière responsable et inclusive », doivent être atteints avant tout. Les deux résultats de renforcement institutionnel, « la viabilité financière et organisationnelle de l'AMF » et le « fait que l'AMF devienne un acteur central du secteur de microfinance », sont également important mais ils sont internes à l'organisation et ne pourront, en eux-mêmes, mener directement à l'impact.

Figure 3 Diagramme de la théorie du changement, AMIR



Annexe C

Exemples de questions de sondage

Cette annexe offre des exemples sur les différents types de questions à utiliser lors d'un sondage, en fonction de ce que l'association souhaite mesurer. Ces questions doivent être adaptées au sujet ou au type de formation que l'association propose. Elles sont fournies principalement à des fins d'illustration. Il est important de passer le temps qu'il faut à prendre en considération les buts de votre sondage et d'en tenir compte pour la conception de l'outil de sondage.

Voici quelques astuces pour la conception d'un sondage efficace :

1. Passez en revue la formulation et même le format du sondage pour bien vous assurer qu'il n'est **pas biaisé**.
2. Prenez en compte le public visé. Assurez-vous que les questions et tout autre texte sont bien **clairs** pour le lecteur.
3. Réfléchissez à la manière d'**analyser** et de **présenter** les données, une fois qu'elles auront été recueillies.
4. Pensez à combien de **temps** le sondage doit prendre. Déterminez ce que vous souhaitez en priorité. Il est mieux de faire en sorte que le sondage reste court.
5. **Testez** le sondage préalablement.

Pour les exemples fournis ici, nous imaginons une formation en suivi-évaluation.

Connaissances

Pour tester l'évolution des connaissances, l'idéal serait d'utiliser un test préliminaire et un test final pour tester le niveau des participants avant et après la formation. Le test préliminaire et le test final doivent contenir les mêmes questions de connaissances. Ci-dessous, des exemples de divers types (choix multiples, ouvertes, vrai ou faux, connaissances auto-signalées) de questions qui testent le niveau de connaissances. Exemples de questions :

Comme définissez-vous le terme : produit ?	a. Résultat des activités c. Résultats de l'impact	b. Ce qui découle des résultats
Qui profite du suivi-évaluation ?	a. Bailleurs de fonds c. Membres de l'AMF	b. Direction de l'AMF d. Tout ce qui précède
Vrai ou faux : Un système de suivi-évaluation ne doit inclure que des indicateurs quantitatifs.		Vrai Faux
Donnez un exemple d'indicateur quantitatif.	Ceci est une question ouverte. <i>Quelqu'un devra passer en revue les réponses et les noter comme correctes ou incorrectes.</i>	
Je sais comment concevoir un cadre logique.		a. Oui b. Non

Si seul un test final est possible, il peut tout de même être utile de tester le niveau de connaissances comme montré ci dessus. Dans ce cas, il faudrait également inclure une question sur l'augmentation des connaissances. Voici l'exemple d'une question sur l'augmentation des connaissances à utiliser si le test préliminaire n'a pas été effectué :

Sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord), encerclez le chiffre qui correspond au mieux à ce que vous ressentez.					
J'ai de meilleures connaissances en suivi-évaluation qu'avant cette formation.	1	2	3	4	5

Attitude

L'attitude vis-à-vis du suivi-évaluation et la confiance nécessaire pour effectuer les tâches de suivi-évaluation peuvent également indiquer un changement anticipé de comportement une fois que le participant reprend le travail à la suite d'une formation. Une personne qui a une attitude plus positive sur un sujet ou qui pense avoir la capacité d'apporter un changement est plus susceptible d'agir. Exemples de questions sur l'attitude :

Sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord), encerclez le chiffre qui correspond au mieux à ce que vous ressentez.					
Je pense qu'un système de suivi-évaluation efficace peut améliorer la prise de décisions.	1	2	3	4	5
Je pense que le suivi-évaluation est important pour toute organisation.	1	2	3	4	5
Je suis confiant de pouvoir appliquer un système de suivi-évaluation au sein de mon organisation.	1	2	3	4	5

Satisfaction de la formation

Exemples de questions sur la satisfaction :

Sur une échelle de 1 à 5 (1 = mauvais, 2 = inférieur à la moyenne, 3 = moyen, 4 = supérieur à la moyenne, 5 = excellent), comment évaluez-vous ce qui suit :					
Formation en général	1	2	3	4	5
Organisation de la formation	1	2	3	4	5
Formateur	1	2	3	4	5
Locaux de la formation	1	2	3	4	5

Application des connaissances au travail

L'objectif de la formation est, à priori, le changement des comportements. Au cours du test de fin de formation, il est possible d'inclure une question sur l'intention qu'ont les participants d'appliquer ce qu'ils ont appris dans le cadre de leur travail. Exemples de questions :

Sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas du tout probable, 2 = quelque peu improbable, 3 = ni probable, ni improbable, 4 = quelque probable, 5 = très probable), répondez à ce qui suit :					
Est-il probable que vous appliquiez ce que vous avez appris dans votre travail ?	1	2	3	4	5
Est-il probable que vous partagiez ce que vous avez appris avec vos collègues ?	1	2	3	4	5
Est-il probable que vous jouiez un rôle dans la création d'un système de suivi-évaluation pour votre organisation ?	1	2	3	4	5

Une manière plus exacte de savoir si les participants ont appliqué à leur travail ce qu'ils ont appris lors de la formation est d'effectuer un suivi. Cela peut se faire par le biais d'un sondage envoyé aux participants, par exemple, trois mois après la formation. Exemples de questions :

Avez-vous appliqué des leçons tirées de la formation au travail ?	Oui / Non
Expliquez :	Question ouverte
Avez-vous partagé quelques connaissances que ce soit avec vos collègues ?	Oui / Non
Expliquez :	Question ouverte
Donnez des exemples précis de la manière dont la formation vous a servi dans votre travail.	Question ouverte

À propos de SEEP

SEEP est un réseau mondial d'apprentissage. Nous explorons des stratégies qui créent de nouvelles et de meilleures possibilités pour les populations vulnérables, en particulier les femmes et les ruraux pauvres, de participer à des marchés et améliorer la qualité de leur vie. Fondée en 1985, SEEP a été un pionnier dans le mouvement du microcrédit et a contribué à jeter les bases des efforts actuels pour l'inclusion financière. Au cours des trois dernières décennies, nos membres ont continué de servir de terrain d'essai pour les stratégies innovantes qui favorisent l'inclusion, de développer des marchés concurrentiels, et d'améliorer le potentiel des moyens de subsistance des pauvres. Les membres de SEEP travaillent ensemble et avec d'autres parties prenantes à mobiliser les connaissances et favoriser l'innovation, la création de possibilités de collaboration significative et, surtout, pour intensifier l'impact.

À propos de RFL

Les associations de microfinance jouent un rôle clé d'appui à la croissance durable du secteur de la microfinance. Le Réseau SEEP assiste ces associations en les connectant à une communauté mondiale d'apprentissage et en promouvant des efforts de renforcement des capacités. Avec l'expansion et la commercialisation de la microfinance en Afrique, il y'a une opportunité d'encourager une plus grande protection des consommateurs et la transparence au sein du secteur. SEEP met en œuvre le programme de Finance Responsable par le biais du leadership local (RFL), un partenariat de quatre ans avec la Fondation MasterCard pour améliorer les capacités institutionnelles des associations de microfinance, et promouvoir la transparence financière et la protection des consommateurs. Les leçons et expériences de ce programme seront partagées avec d'autres associations afin de contribuer à la croissance du secteur en Afrique sub-saharienne et au-delà. Ce Guide de Suivi-Evaluation pour les associations de microfinance a été développé avec l'appui d'Oxford Policy Management Ltd., dans le cadre des activités de renforcement institutionnel du RFL.

Celina Lee, agissant pour Oxford Policy Management Ltd. (OPM), a dirigé l'élaboration de ce guide pratique de suivi et d'évaluation pour les associations de microfinance pour le compte du Réseau SEEP. Un appui a été fourni par Bintou Ka-Niang, Ndèye Absa Guèye, Boubacar Diallo, l'Association des institutions de microfinance au Rwanda (AMIR), et l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSF) - Sénégal.



Oxford Policy Management



The SEEP Network

1611 North Kent Street, Suite 610
Arlington, VA 22209

T: 202.534.1400 | F: 703.276.1433
www.seepnetwork.org