

Avancement de la microfinance par  
le biais du leadership des associations

PROMOTION DES  
NORMES DE PRATIQUE



## Survol du NCAT 5.0 : Outil d'évaluation des capacités pour les associations de microfinance

2011

Copyright © 2011 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et « Survol du NCAT 5.0 : Outil d'évaluation des capacités pour les associations de microfinance » pour les sections que vous extrayez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414  
Washington, DC 20009-5721  
Tél. : 1 202-534-1400 Télécopie : 1 202-534-1433

Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique

La publication de ce document a été rendue possible grâce au généreux soutien de la Fondation Citi.

---

# Survol du NCAT 5.0 : Outil d'évaluation des capacités pour les associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Original en anglais

Traduit par Sarah C. Long et Jean-Marc Poisson



Citi Foundation



# REMERCIEMENTS

Cette version de la suite NCAT, qui inclut le Guide du NCAT 5.0, l'Outil de scoring du NCAT 5.0 et le Survol du NCAT 5.0, a été produite par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, le plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Sharon D'Onofrio, qui a dirigé la révision de l'outil, doit être tout particulièrement remerciée. Elle a reçu le concours de Mariana Marinho, Kelly Hattel, Patrick McAllister, Deena Burjorjee Diana Dezso et Sarah Long, ainsi que de l'ensemble du personnel de l'équipe de Développement des associations du Réseau SEEP.

Nous tenons à remercier particulièrement les associations suivantes qui, par leurs idées et suggestions, ont contribué au développement de cet outil :

Pakistan Microfinance Network (PMN)  
Russian Microfinance Center (RMC)  
Association of Micro Finance Institutions of Uganda (AMFIU)  
Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)  
Red Financiera Rural (RFR)

# Survol et objectifs de l'Outil d'évaluation des capacités du réseau

## Cadre du NCAT

L'Outil d'évaluation des capacités du réseau (NCAT) est la seule méthodologie d'évaluation mondialement reconnue visant à évaluer la capacité institutionnelle des associations de microfinance. Le NCAT étudie six domaines de capacité déterminants : gouvernance, opérations, viabilité financière, ressources humaines, relations externes et prestation de services. Dans chacun de ces domaines, SEEP a identifié des normes d'excellence spécifiques (voir le tableau 1). Ces normes reflètent l'état optimal des opérations et sont considérées comme essentielles pour la réussite d'une association. Le degré auquel une association respecte ses normes est évalué au moyen d'indicateurs mesurables. Chaque domaine de capacité compte entre dix et treize indicateurs notés sur une échelle allant de zéro à quatre. Le modèle de scoring classe une association dans l'un des quatre stades de développement suivants : naissant, émergeant, en expansion et mûr. L'Outil de scoring du NCAT, feuille de calcul Excel conçue pour aider les analystes dans le scoring et l'analyse, fournit des descriptions détaillées de l'échelle de classement pour chaque indicateur.

La première version du NCAT a été développée en 2000. La majorité de son contenu original était tirée de l'Outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OCAT) développé par le PACT,<sup>1</sup> utilisé pour évaluer les organisations non gouvernementales. Depuis ses débuts, le NCAT a été révisé et amélioré plusieurs fois afin de traduire les développements actuels dans le secteur de la microfinance et le rôle croissant des associations. À la date où nous publions le présent document, le NCAT a été utilisé dans plus de 55 évaluations d'associations de microfinance dans pratiquement toutes les régions du monde.

Le NCAT 5.0 est la toute dernière version de l'outil d'évaluation des associations du SEEP. Le but principal du processus de révision était de rendre l'outil plus convivial et objectif, tout en renforçant les normes de performance mesurées pour mieux refléter la réalité actuelle des associations de microfinance. Bien que le nouvel outil conserve le même cadre général d'évaluation que les versions antérieures, les scores obtenus des versions précédentes du NCAT ne sont pas directement comparables à ceux tirés du NCAT 5.0. L'encadré ci-dessus donne une description de certaines des mises à jour les plus importantes et utiles que contient le NCAT 5.0.

### Encadré 1 : Mises à jour du NCAT 5.0

#### Aide plus complète et conviviale

- Instructions de planification détaillées pour les associations et les analystes

#### Plus grande objectivité dans la présentation des résultats d'évaluation

- Communication simplifiée des résultats aux associations
- Une nouvelle analyse des écarts se concentre sur les domaines à améliorer

#### Normes d'excellence supérieures

- Évaluation plus complète des rôles et responsabilités du conseil d'administration
- Priorité accrue aux normes de performance et de pratique pour les membres de l'association
- Intégration de l'Outil de feedback des membres du SEEP
- Plus grande attention à la sensibilité au marché et à l'utilisation des données dans la conception et la prestation des services.

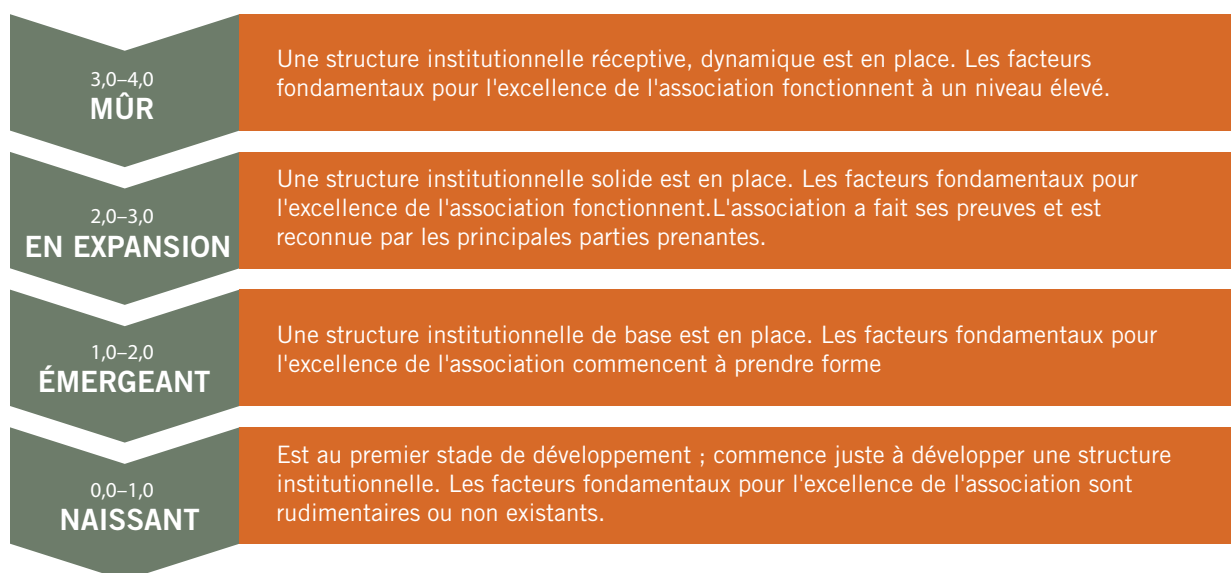
1. [www.pactworld.org](http://www.pactworld.org)

## Objectifs du NCAT

Le NCAT peut être utilisé à des fins diverses :

- Déterminer le stade de maturité d'une association à un moment donné et les activités nécessaires pour renforcer son développement
- Établir une mesure de référence de la performance d'une association
- Faire le suivi-évaluation des progrès réalisés par une association vers les objectifs de développement
- Éduquer le personnel sur les composantes et les attributs d'une association efficace
- Motiver un engagement fort, partagé d'améliorer l'efficacité d'une association au sein de son personnel et de ses membres
- Évaluer les besoins en formation du personnel d'une association et fournir un cadre pour le programme de formation
- Fournir une évaluation complète de la viabilité et de la croissance potentielle d'une association pour compléter les audits financiers ou d'autres évaluations des programmes
- Obtenir une évaluation rapide ou un « instantané » d'une association (à partir des réponses à un choix de questions d'entretien et de discussions collectives)
- Fournir une base permettant de concevoir de meilleurs systèmes et procédures organisationnels d'association

**Figure 1. Stades du NCAT en matière de développement d'une association**



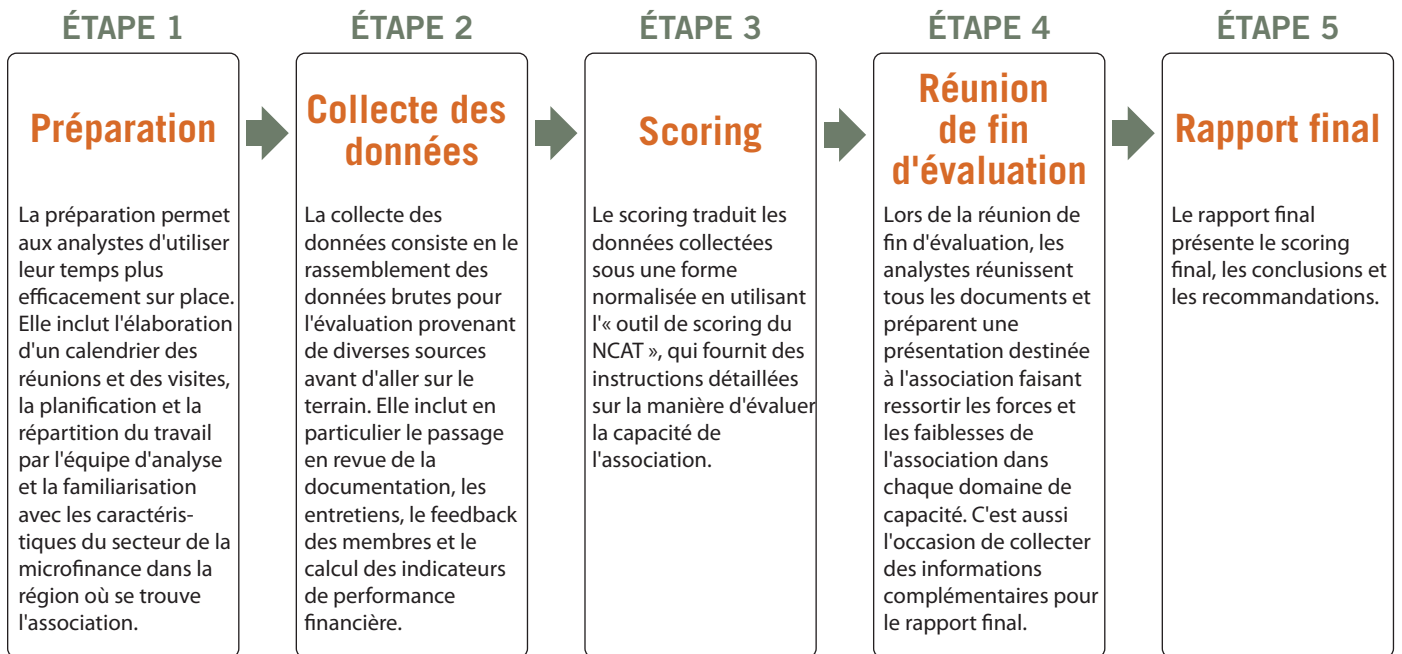
**Tableau 1. Normes d'excellence**

<b>GOVERNANCE</b>	<b>Membres</b>	Les membres de l'association sont représentatifs du marché ; ils sont définis et rendent des comptes par rapport à des normes communes de performance et de pratique.
	<b>Participation démocratique</b>	L'association suit un processus de prise de décisions participatif soutenu par des systèmes transparents et orientés vers le consensus.
	<b>Conseil d'administration</b>	Le conseil d'administration est responsable devant les membres et assume une direction efficace visant à remplir la mission de l'association.
<b>OPÉRATIONS</b>	<b>Planification</b>	L'association a recours à un système complet et participatif de planification pour définir ses priorités et organiser ses activités à court et à long terme.
	<b>Systèmes</b>	Des systèmes sont en place visant à assurer une circulation de l'information efficace, la conformité et la transparence.
	<b>Suivi-évaluation</b>	L'association suit et évalue ses performances de manière régulière et utilise l'information réunie pour apporter des améliorations et assurer la responsabilisation.
<b>VIABILITÉ FINANCIÈRE</b>	<b>Planification financière</b>	La planification financière est une partie intégrante des plans organisationnels à court et à long terme ; des mesures de performance financière appropriées sont utilisées pour fixer des objectifs et suivre la performance.
	<b>Performance financière</b>	Associées au revenu gagné, au développement des réserves de fonctionnement et à l'efficacité opérationnelle, les mesures de la performance financière sont fortes et montrent les tendances positives.
	<b>Administration financière</b>	Les processus d'administration financière sont transparents et offrent les niveaux de contrôle nécessaires pour garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et pour l'usage auquel elles sont destinées.
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Direction</b>	Les dirigeants de l'association réussissent invariablement à remplir la mission de l'organisation et ont de l'influence sur l'évolution du secteur.
	<b>Gestion du personnel</b>	Les politiques et procédures relatives à la gestion du personnel sont clairement documentées et communiquées, et répondent de manière adéquate aux besoins de l'association à son stade actuel de développement.
	<b>Développement professionnel</b>	L'association donne la priorité au perfectionnement professionnel de son personnel.
	<b>Culture organisationnelle</b>	L'association a une culture organisationnelle dynamique et ouverte.
<b>RELATIONS EXTERNES</b>	<b>Contacts</b>	L'association est en mesure de glaner conseils et informations auprès de ses contacts étroits avec un large éventail d'acteurs du secteur de la microfinance afin de réaliser ses objectifs organisationnels.
	<b>Communications externes</b>	L'association a une stratégie de communication claire qui cible de manière efficace un large éventail d'acteurs de la microfinance.
	<b>Crédibilité</b>	L'association est reconnue comme une représentante importante et capable du secteur de la microfinance et défend de manière efficace la cause de ses membres.
<b>PRESTATION DE SERVICES</b>	<b>Sensibilité au marché</b>	L'association est orientée sur le marché et tient compte des conditions changeantes.
	<b>Gamme de services</b>	Les services essentiels de l'association sont bien conçus et reflètent son avantage comparatif.
	<b>Accent sur les membres</b>	L'association est axée sur les besoins et les exigences de ses membres.

# Processus et mise en œuvre du NCAT

Une Évaluation des capacités du réseau comporte cinq étapes clés montrées à la figure 2 : préparation, collecte de données, scoring, réunion de fin d'évaluation. Si votre organisation envisage de subir une évaluation NCAT, chaque étape est décrite brièvement ci-dessous.

**Figure 2. Processus du NCAT**



## 1. Préparation

Une planification avancée est nécessaire pour les tâches, tant hors site que sur place, liées à l'évaluation. Ce processus garantit que les analystes arrivent sur place avec un arrière-plan suffisant pour mener une évaluation efficace et leur permet le temps d'élaborer un calendrier de réunions et visites.

## 2. Collecte de données

Le processus de collecte de données consiste à recueillir des données brutes et des informations que l'analyste utilisera pendant l'étape de scoring d'un NCAT. Certaines de ces données, telles que les manuels institutionnels, les scores de satisfaction des membres et les états financiers sont recueillies et passées en revue hors site avant l'évaluation. Si une organisation n'a pas une méthode formelle pour évaluer la satisfaction des membres, SEEP recommande vivement qu'elle utilise son Outil de feedback des membres, une enquête sur le Web, base de données et système de production de rapports qui permet aux organisations associatives de recevoir le feedback de leurs membres de manière systématique et simple. La collecte de données qui a lieu sur place pourra inclure des entretiens et des discussions des groupes ainsi que la vérification des documents fournis à l'analyste avant la visite de site.



## Encadré 2. Principaux éléments de l’Outil de feedback des membres du SEEP

1. Personnalisation de l’enquête : Chaque association peut personnaliser tant le contenu que la formulation des questions de l’enquête.
2. Simple à configurer et utiliser : L’association envoie directement le lien de l’enquête aux membres, qui peuvent la remplir en dix à quinze minutes maximum.
3. Gestion des données : Les réponses sont immédiatement rassemblées et stockées dans une base de données hébergée par le SEEP, ce qui permet un suivi en temps réel.
4. Rapports professionnels : Les rapports du MFT contiennent des graphiques clairs qui présentent les réponses des membres par domaine.
5. Système d’analyse comparative : Le système peut présenter les résultats des MFT individuels des associations à côté des moyennes du secteur pour montrer les tendances générales.

Pour de plus amples renseignements sur le MFT, voir <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2344>.

### 3. Scoring

Les analystes commenceront à évaluer le score préliminaire de l’association pendant le processus d’évaluation sur place. Ceci les aidera à identifier les domaines qui exigent un examen plus poussé, soit par le biais d’un autre passage en revue de documents soit par d’autres entretiens. Cependant, ces scores ne doivent pas être communiqués à l’association avant la soumission du rapport final du NCAT. Tous les scores doivent être arrêtés définitivement après la conclusion du processus d’évaluation sur place et après consultation avec le personnel de l’association pendant la réunion de fin d’évaluation.

### 4. Réunion de fin d’évaluation

Il est important de donner un feedback immédiat à l’association après la conclusion d’une évaluation. Normalement, les analystes ne donneront pas de score général provisoire du NCAT, mais indiquer les domaines dans lesquels l’association a besoin d’améliorer sa performance. C’est l’occasion pour les analystes de fournir un plan d’action visant au renforcement des capacités et à la hiérarchisation des activités clés. La réunion de fin d’évaluation doit inclure le directeur exécutif, les membres du conseil d’administration et d’autres cadres importants de l’association.

### 5. Rapport final

Un rapport d’évaluation doit être produit dans un délai d’une à trois semaines après la conclusion de la partie in situ de l’évaluation. Les représentants de l’association doivent se voir offrir la possibilité de faire des commentaires sur une version préliminaire du rapport avant que celui-ci ne soit bouclé. L’association peut demander que les analystes se rendent disponibles pour une conférence téléphonique ou une réunion virtuelle consacrée à la présentation du rapport final devant le conseil d’administration de l’association.

## Questions fréquemment posées

---

### **Mon organisation doit-elle subir une évaluation NCAT ?**

SEEP recommande vivement que les organisations associatives qui n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation interne envisagent d'utiliser le NCAT pour créer une mesure de référence de la performance de l'association. Les associations peuvent entreprendre des NCAT subséquents pour évaluer son progrès et SEEP recommande de faire un NCAT complet tous les trois ans ou plus pour donner du temps à l'association pour mettre en œuvre les recommandations. Le rapport du NCAT résultant comprend des informations primordiales qui peuvent s'utiliser pour guider la planification stratégique et d'affaires de l'association et fournir un cadre pour les activités de renforcement institutionnel ainsi qu'accroître sa crédibilité parmi les parties prenantes de l'industrie, les bailleurs de fonds et les membres. Depuis sa création, SEEP a réalisé plus de 55 Évaluations des capacités du réseau pour plus de 30 organisation du monde entier et utilise cet outil pour sa propre planification et reporting aux bailleurs de fonds.<sup>2</sup> L'Évaluation des capacités du réseau du SEEP est la seule méthodologie d'évaluation reconnue à l'échelle mondiale pour évaluer la capacité institutionnelle des associations de microfinance.

### **Comment puis-je demander un NCAT pour mon organisation ?**

Si vous vous intéressez à réaliser un NCAT pour votre organisation, veuillez contacter SEEP à [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org) et le personnel de SEEP travaillera avec vous pour créer une proposition du NCAT qui comprend un budget, calendrier et liste de contrôle. Les organisations qui demandent un NCAT sont responsables pour le temps et les dépenses des analystes, mais ces coûts peuvent être réduits en réalisant l'évaluation avec un analyste dans votre pays ou région (si disponible).

### **Peut-on utiliser le NCAT comme une auto-évaluation ?**

Dans leur forme actuelle, l'Outil de scoring du NCAT et le guide d'évaluation ne sont pas destinés à être utilisés comme une auto-évaluation. Les analystes doivent être formés par un membre du personnel de SEEP et exigent normalement un total de 15 à 20 jours pour les tâches hors site et sur place liées à la réalisation de l'évaluation. La nature objective des Évaluations des capacités du réseau garantit également que les rapports du NCAT partagés avec le personnel et parties prenantes externes sont à la fois crédibles et globaux.

### **Puis-je être certifié en tant qu'analyste du NCAT ?**

Grâce au Citi Network Strengthening Program, SEEP a pu former un groupe de personnel des associations de microfinance sur l'utilisation de l'outil. Cette formation a compris du temps de cours ainsi qu'une formation sur le terrain, servant d'analyste pour une évaluation. SEEP espère être en mesure de reproduire cette formation dans l'avenir.

.....  
2. Voir l'Annexe 1 pour une liste complète d'organisations qui ont subi une Évaluation des capacités du réseau.

# ANNEXE

## Évaluations des capacités du réseau

Organisation	No. d'évaluations
Africa Microfinance Network (AFMIN)	2
Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF)	1
Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador (ASOMI)	1
Association for Pro-Poor Microfinance Institutions for South Africa (AMFISA)	1
Association of Ethiopian Microfinance Institutions (AEMFI)	1
Association of Microfinance Institutions of Uganda (AMFIU)	3
Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes de Madagascar (APIFM)	2
Azerbaijan Micro-finance Association (AMFA)	2
Banking With The Poor (BWTP)	2
Bicol Microfinance Council, Inc. (BMCI)	1
Centre For Microfinance – Nepal (CMF Nepal)	1
China Association of Microfinance (CAM)	2
Community Development and Microfinance Roundtable (CDMR)	1
Consortium ALAFIA	1
Ghana Microfinance Institutions Network (GHAMFIN)	2
Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States (MFC)	2
Microfinance Council of the Philippines, Inc. (MCPI)	3
Mindanao Microfinance Council (MMC)	1
Pakistan Microfinance Network (PMN)	3
The Palestinian Network for Small and Microfinance – Sharakeh (PNSMF)	2
ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa	2
Red Argentina De Instituciones De Microcrédito (RADIM)	1
Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)	4
Red Costarricense de Microfinanzas (REDCOM)	1
Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF)	2
Red de Microfinancieras de Honduras (REDMICROH)	1
Red Financiera Rural (RFR)	3
Red Panameña de Microfinanzas (REDPAMIF)	1
Le Réseau SEEP	4
Russian Microfinance Center (RMC)	2
Sanabel – Le réseau de microfinance des pays arabes	2
Vietnam Microfinance Working Group (MFWG)	1

## **À propos de SEEP**

Le Réseau SEEP est un réseau sans but lucratif qui se compose de 120 organisations internationales qui croient au pouvoir de la microentreprise de réduire la pauvreté mondiale. Les membres de SEEP se connectent dans une communauté mondiale d'apprentissage pour augmenter leur impact dans plus de 170 pays, où ils servent collectivement plus de 77 millions de microentrepreneurs et leurs familles. Par le biais des initiatives d'apprentissage de SEEP, les praticiens du développement de la microentreprise co-crésent et échangent des stratégies, normes et outils pour bâtir des économies saines avec un revenu pérenne dans chaque foyer. Pour en savoir plus, veuillez rendre sur [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).



**The SEEP Network**  
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414  
Washington, DC USA 20009-5721  
Phone: 1 202 534 1400  
Fax: 1 202 534 1433  
Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)  
Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)