# Résumé

Fondo Esperanza sert plus de 117 000 entrepreneurs en fournissant formations, réseaux et services financiers (crédit et micro-assurance) dans plus de 261 "comunas" (comtés) au Chili. En 2017, son portefeuille de prêts en circulation a dépassé les 81 millions de dollars.

En 2010, Fondo Esperanza a commencé à mesurer le résultat social. L’institution a désormais adopté une philosophie basée sur l'utilisation de mesures servant à appréhender les progrès des clients vers leurs objectifs sociaux. Elle s’efforce d’intégrer l’analyse des données de résultat dans ses décisions de gestion, afin de parvenir à un meilleur résultat pour ses clients.

Actuellement, Fondo Esperanza suit 32 indicateurs de performance sociale pour chaque client, sur quatre domaines principaux : le développement commercial, le bien-être familial, l'autonomisation et le capital social.

Fondo Esperanza recueille des données clients lorsqu'un client rejoint l'institution, puis un an et demi après.

Le système de gestion du résultat contient de nombreux éléments :

* 1. Les données sont recueillies par des conseillers de la Banque Communale, qui gèrent la relation avec les clients et qui organisent régulièrement des réunions avec eux pour les collectes, les conseils pour les entreprises et les formations.
  2. Le contrôle de la qualité se déroule en trois étapes: 1) sur le terrain, pendant la collecte des données; 2) sur le terrain, après la collecte des données, et 3) au siège, après la saisie des données dans la base.
  3. Le directeur adjoint de la performance sociale analyse les données.
  4. Le directeur adjoint de la performance sociale établit des rapports de performance sociale mensuels en fonction de cette analyse des données. Chaque rapport est diffusé auprès du conseil d’administration, du directeur / de la directrice générale, du service de développement des produits et services, du service du contrôle qualité et du réseau des agences de Fondo Esperanza. Ces deux derniers supervisent la performance sur le terrain. Les rapports sont diffusés auprès des autres intervenants si nécessaire.

Les clients reçoivent une lettre personnalisée avec leurs résultats, en comparant leur niveau de développement au moment où ils ont rejoint Fondo Esperanza puis 1 an et demi plus tard, dans chacun des quatre domaines. La lettre permet également aux clients de se fixer des objectifs et aide Fondo Esperanza à suivre leurs progrès vers ces objectifs. Voir en annexe A un exemple de lettre à un client.

A Fondo Esperanza, l’analyse et l’utilisation des données de résultat sont un projet en cours de développement. L'institution se forme en continu pour apprendre comment les données sociales peuvent fournir des informations utiles aux décisions stratégiques, telles que les moyens d'améliorer les opérations et la question de lancer ou non de nouveaux services.

# Présentation

Fondo Esperanza est une institution de microfinance chilienne fondée en 2002, qui possède un solide engagement envers sa mission sociale : soutenir les entrepreneurs hommes et femmes issus de secteurs vulnérables par le biais de services financiers, de formations et de réseaux, avec l'objectif de contribuer à l’amélioration de leurs conditions de vie, ainsi que celles de leurs familles et de leurs communautés.[[1]](#footnote-1)

Fin 2017, Fondo Esperanza avait un portefeuille de prêts supérieur à 81 millions de dollars et avait décaissé plus de 252 millions de dollars en prêts au cours de l’année. Parmi ses 117 331 clients, 82 % étaient des femmes, 39 % avaient reçu une éducation basique / primaire ou d'un niveau inférieur, et 79 % des nouveaux clients étaient classées comme vulnérables au Chili.[[2]](#footnote-2)

Pour soutenir ses clients, Fondo Esperanza intègre la formation et la création de réseaux au sein de ses services de microfinance.

Pour savoir si elle réalise sa mission et pour permettre à ses dirigeants de prendre des décisions éclairées sur les opérations et les stratégies qui amélioreront les résultats pour les clients, Fondo Esperanza mesure systématiquement sa performance sociale. Un membre du personnel explique : « la performance financière ne suffit pas. »

Actuellement, Fondo Esperanza surveille 32 indicateurs de performance sociale pour chaque client. Ils sont répartis sur quatre domaines d’intervention : le développement commercial, le bien-être familial, l'autonomisation et le capital social.

# Les services de microfinance personnels et pour les groupes

Les services financiers de Fondo Esperanza incluent les prêts de microfinance productifs et la micro-assurance pour les groupes ou les personnes. Fondo Esperanza segmente sa clientèle afin de définir la valeur qu'elle peut offrir à ses différents types de clients. Le fait de savoir quelle valeur est apportée par ses produits et services actuels, qualitativement et quantitativement, est essentiel pour que Fondo Esperanza engendre des changements positifs dans la vie des clients.

Le produit qui utilise la méthode de solidarité comme garantie s'appelle « Banco Comunal » : les clients membres du groupe garantissent les prêts des uns et des autres. Chaque groupe est composé de 18 à 25 entrepreneurs qui vivent près les uns des autres ou qui travaillent dans le même secteur. Les Bancos Comunales sont divisés en sous-groupes : en général, quatre groupes de cinq clients. Le montant du prêt dépend du nombre de cycles de prêt que le client a achevés dans le groupe, et à chaque cycle, les clients du groupe peuvent demander un prêt plus élevé (voir tableau 1).

## Tableau 1: Produit de prêt de Banco Comunal

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Cycle 1 | Cycle 2 | Cycles 3-6 | Cycle 7 |
| Montant max. | 350 USD | 516 USD | 1 681 USD | 2 164 USD |
| Terme | 14 semaines | 14 semaines | 14-28 semaines | 14-28 semaines |
| Remboursement | Hebdomadaire ou  bi-hebdomadaire | Hebdomadaire ou  bi-hebdomadaire | Hebdomadaire ou  bi-hebdomadaire | Hebdomadaire ou  bi-hebdomadaire |

L'autre produit de crédit pour les groupes s'appelle « crédit d'opportunité » (Opportunity Credit). Il est décaissé parallèlement aux prêts habituels de Banco Comunal et constitue une source de capital supplémentaire pour les entreprises confrontées à des périodes de forte demande, telles que les fêtes religieuses ou nationales. Le montant maximal pour ce crédit s'élève à 499 USD.

Pour les particuliers qui souhaitent développer leurs activités, l'institution propose deux produits de crédits individuels : le « crédit de développement » et le « crédit de fonds de roulement » (voir tableau 2). Les clients des crédits individuels peuvent être issus des groupes de Banco Comunal ou être de nouveaux clients de Fondo Esperanza. Pour être éligibles au crédit individuel, les emprunteurs doivent avoir une entreprise solide, avoir un garant et réussir un test de surendettement qui repose sur des données provenant des registres du bureau de crédit national.

## Tableau 2 : Les produits de crédit individuel

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Premier prêt | Prêts suivants |
| Emprunt pour le développement (ED) |  |  |
| Montant | 1665 USD- 4162 USD | 8323 USD |
| Terme | 12-18 mois | 12-36 mois |
| Remboursement | Mensuel | Mensuel |
|  |  |  |
| Crédit de fonds de roulement |  |  |
| Montant | 166 USD– 4162 USD | 166 USD– 4162 USD |
| Terme | 1-18 mois | 1-18 mois |
| Remboursement | Mensuel | Mensuel |

En outre, Fondo Esperanza propose deux produits de micro-assurance :

*Ma famille protégée Plus* – cette assurance prend en charge les membres de la famille en cas d’invalidité ou de décès du client. Les prestations incluent les dépenses pour les obsèques. Fondo Esperanza a sorti ce produit en 2015.

Le crédit *Vie pour le développement* – ce crédit d'assurance-vie concerne uniquement le produit de crédit pour le développement. Il couvre le solde impayé du prêt pour les membres de la famille ou les garants en cas de décès du client. Fondo Esperanza a sorti ce produit en 2015.

# Les services non financiers

Les services sociaux (ou services non financiers) font partie intégrante de l’offre de Fondo Esperanza. Plus précisément, Fondo Esperanza offre des formations et crée des réseaux sociaux pour ses clients.

## L'école d'entrepreneuriat

Actuellement, les conseillers de Banco Comunal dispensent une formation à chaque client de Banco Comunal dans le cadre d’un programme appelé l'école entrepreneuriat. La méthode d’enseignement repose sur trois piliers : la formation des adultes, l’apprentissage par l'expérience et une feuille de route des apprentissages. La formation se compose de 18 modules, qui portent collectivement sur quatre domaines d’intervention : le développement commercial, le bien-être de la famille, l'autonomisation et le capital social. Les modules sont enseignés périodiquement, en fonction des intérêts et du rythme d'apprentissage de ses membres. Les formations sont planifiées au cours des réunions de groupes, au cours desquelles les activités habituelles de conseil et de paiements ont également lieu. En complément de cette formation en interne, Fondo Esperanza met en relation ses clients avec des cours spécialisés dispensés par d’autres institutions, quand un client a soit un crédit de développement, soit un crédit de Banco Comunal et en est au moins à son septième cycle de prêt.

En 2017, Fondo Esperanza a lancé le projet EducaFE, dans le but d’améliorer la conception des services d’enseignement dans leur globalité pour les clients qui souhaiteraient accroître leurs compétences dans les quatre domaines d’intervention. Les retours à tous les niveaux ont indiqué qu’il fallait recueillir des informations supplémentaires des clients de Banco Comunal, des clients des crédits de développement et du personnel de Fondo Esperanza, pour restructurer la méthodologie d’enseignement et revoir le contenu de la formation. En 2018, Fondo Esperanza continue à développer sa stratégie éducative et à tester des prototypes.

## Les réseaux sociaux

Fondo Esperanza crée des réseaux sociaux pour générer le soutien et la collaboration des institutions publiques et privées, de ses clients entrepreneurs ainsi que des entrepreneurs locaux et nationaux. L’objectif est de connecter les clients à d’autres ressources et services d'aide grâce à des collaboration dans les domaines prioritaires : le commerce, l'éducation, la protection sociale et le développement communautaire.

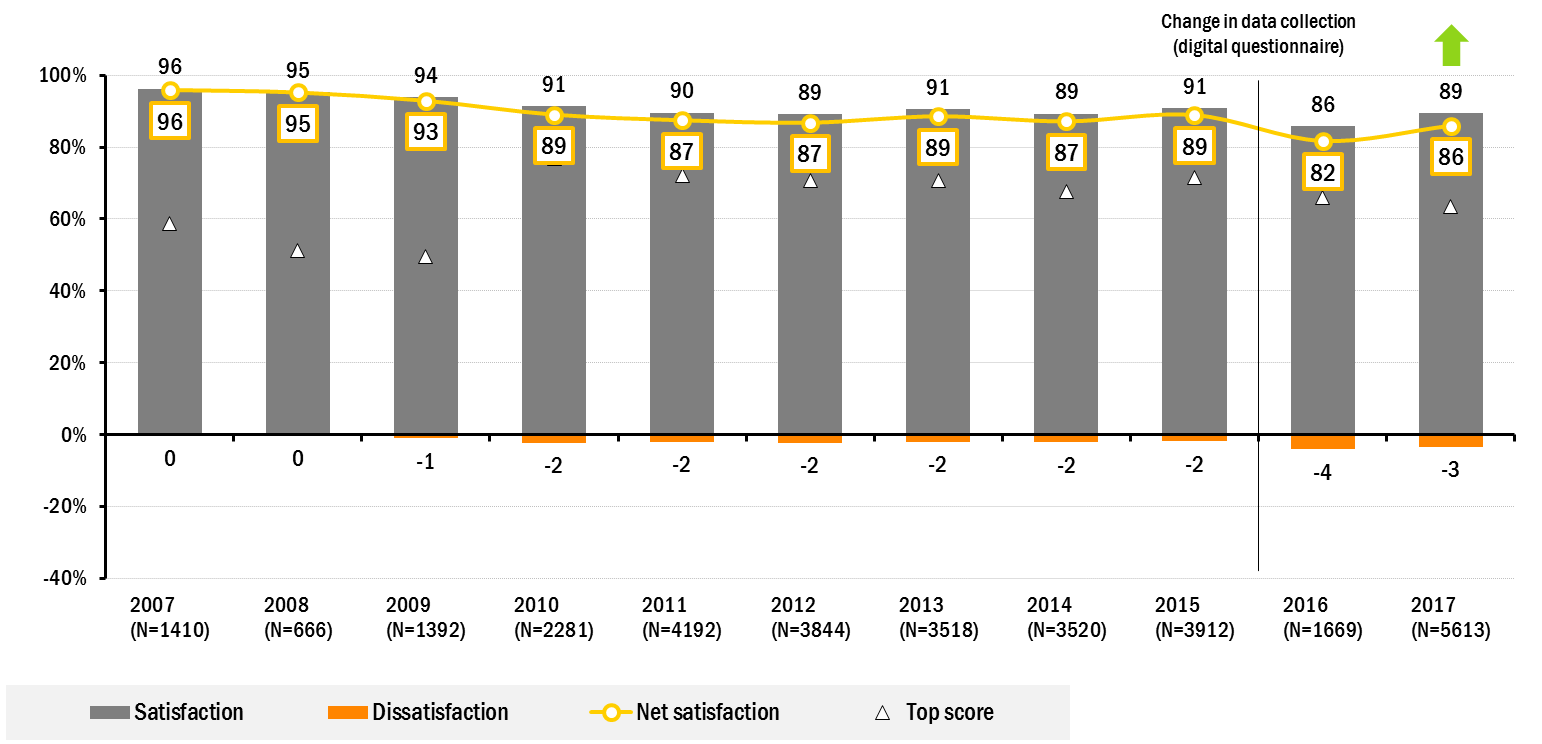
Dans le cadre de la création de réseau, Fondo Esperanza génère des partenariats stratégiques avec des alliés choisis, tels que des organisations non gouvernementales (ONG) locales triées sur le volet, des fournisseurs de ses clients et des établissements éducatifs. Ces organismes fournissent des services auxquels de nombreux clients de Fondo Esperanza, en particulier les femmes, n'avaient pas accès auparavant.

Un autre élément fondamental pour Fondo Esperanza est de créer des réseaux parmi ses clients entrepreneurs. Le fait de construire une collaboration et de solides appuis entre eux augmente leurs possibilités de développement. Les Bancos Comunales offrent elles-mêmes un type de réseau social. Le modèle de prêt de groupe imbriqué de Fondo Esperanza crée un sous-groupe à forte cohésion de 4 à 5 clients, mais aussi un groupe de soutien plus important de 18 à 25 clients. Ces groupes soutiennent chaque client, financièrement, commercialement, émotionnellement et sur le plan organisationnel dans leur vie quotidienne. Au niveau national, Fondo Esperanza prend en charge la création de réseaux via l'application de Somos FE, un outil innovant qui crée un espace virtuel de rencontre et d'échange entre entrepreneurs. Dans cette application, chacun peut partager des informations, des expériences et des données et peut montrer virtuellement ses produits et services aux autres entrepreneurs.

La satisfaction des clients

Depuis 2007, Fondo Esperanza mesure systématiquement la satisfaction de la clientèle en étudiant un échantillon représentatif de son segment principal de clientèle : les clients de groupe. Les résultats aide Fondo Esperanza à créer des plans d’action pour améliorer la qualité du service et à éclairer les décisions stratégiques à moyen et long terme.

## Graphique 1 : Évolution de la satisfaction de la clientèle de Fondo Esperanza



Le taux de satisfaction des clients de Fondo Esperanza reste élevé de façon constante (voir graphique 1). Bien que la tendance globale a diminué légèrement entre 2007 et 2011, peut-être associée à une plus grande maturité des clients et des attentes plus élevées concernant les services, la satisfaction des clients est toujours restée au-dessus du repère des 80 %. Ce chiffre surpasse la plupart des fournisseurs chiliens publics et privés. En 2017, le taux de satisfaction des clients était de 89 %.

En 2016, Fondo Esperanza a changé sa méthode de collecte de données d’un document papier à un questionnaire numérique. Ceci a permis à Fondo Esperanza d'augmenter la taille de l’échantillon, de réduire les coûts, d'améliorer l’exactitude des données et de réduire le temps entre la collecte des données et la publication des résultats. En 2017, plus de 5 600 clients ont répondu via questionnaire numérique.

Mesurer et gérer le résultat auprès des clients

La gestion du résultat commence par décider quel résultat l’institution s'attend à voir atteindre ses clients, avec l'aide de ses produits et services. Puis elle doit sélectionner les indicateurs qu'elle utilisera pour mesurer les progrès vers ce résultat. Le processus de collecte, d'analyse et d'utilisation de ces données implique de nombreuses personnes dans de nombreux services. Comme expliqué en détail ci-dessous, Fondo Esperanza a mis en place un système exhaustif de gestion du résultats qui met l’accent sur la collecte de données exactes et pertinentes qui sont largement rapportées aux parties prenantes internes et externes.

Les indicateurs

Fondo Esperanza recueille des données pour 32 indicateurs sociaux différents, dans quatre domaines avec plusieurs sous-catégories. Ces données sont rapportées dans un tableau de bord des indicateurs sociaux, résumé dans le tableau 3. Voir l’annexe B pour obtenir la liste des indicateurs utilisés pour mesurer les résultats pour chacune des sous-catégories ci-dessous, dans le tableau de bord des indicateurs sociaux.

## Tableau 3: fiche d'évaluation des indicateurs sociaux de Fondo Esperanza

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Domaine principal | Sous-catégorie | Explication |
| **Développement commercial** | 1. Compétences entrepreneuriales | Contrôle des dépenses, gestion du budget, livres de comptes |
| 2. Croissance de l’entreprise | Niveau de formalisation, croissance de l’entreprise en termes de ressources humaines |
| 3. Revenus de l’entreprise | Ventes mensuelles moins les coûts |
| **Bien-être familial** | 4. Revenu par tête | Revenu par tête dans le ménage |
| 5. Sécurité sociale | Santé et caisse de retraite |
| 6. Épargne et dettes | Actifs et passifs |
| **Autonomisation** | 7. Estime de soi | Perception de soi |
| 8. Locus de contrôle | Perception du degré de contrôle qu’elle a sur son propre avenir ; concevoir la responsabilité de ce qui lui arrive comme interne ou externe. |
| 9. Compétences et pouvoir de décision dans les affaires | Perception de ses compétences en affaires et de qui contrôle les décisions entrepreneuriales. |
| 10. Leadership | Perception de son leadership au sein du collectif de prêt ou de la communauté |
| **Capital social** | 11. Réseaux | Capital social local |
| 12. Confiance | Confiance dans sa communauté locale |
| 13. Associativité | Participation à des organisations |

Collecte de données

Le processus de collecte de données comporte de nombreuses étapes. Lors de l’orientation des conseillers de la Banco Comunal, les coordinateurs qualité leur apprennent à mener une enquête de clientèle appelée Ficha de Indicadores Sociales (FIS), ou tableau de bord des indicateurs sociaux. La première fois qu'un entrepreneur devient client dans une Banco Comunal, le conseiller en crédit mène cette enquête dans le cadre de la procédure de demande de crédit. La FIS a trois objectifs : l’évaluation du prêt, la mesure des résultats sociaux, et l'évaluation de la vulnérabilité sociale et financière. Après environ un an et demi (lorsque la cliente demande son cinquième prêt), si la personne reste cliente, le conseiller en crédit recueille à nouveau les réponses à cette enquête, dans le cadre du processus de demande de prêt pour le prochain crédit de la cliente chez Banco Comunal.[[3]](#footnote-3)

La saisie des données

Les conseillers en crédit collectent les données directement sur la «FIS» numérique avec une tablette, ce qui leur permet de saisir les données sur le terrain, puis de les téléverser directement dans une base de données centrale dès qu'ils ont une connexion Internet. La base de données originale a été développé en interne, mais en 2016-2017, Fondo Esperanza a investi dans un noyau système appelé Bantotal qui peut accueillir toutes les données sociales et financières pour ses clients dans une seule base de données. La migration vers ce noyau système bancaire simplifie considérablement l'analyse, car il y a maintenant une base unique pour toutes les données relatives au crédit des clients, à leur historique en micro-assurance, leurs coordonnées, leurs finances commerciales et celles du ménage, leur bien-être familial, leur niveau d’autonomisation et leur capital social.

Les incitations à la vérification des données et au contrôle qualité

Les données sont vérifiées tant sur le terrain qu'au siège local par des coordinateurs qualité. Sur le terrain, les coordinateurs qualité surveillent le déroulement de l'enquête, accompagnent les conseillers de Banco Comunal lors de visites d’entreprises et font un compte-rendu (en face à face et par écrit) aux conseillers de Banco Comunal et à leurs supérieurs. Les coordinateurs qualité examinent également les dossiers des clients au siège pour s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité de leurs dossiers financiers et non financiers, ainsi que du livret de compte-rendu du groupe. Les coordinateurs qualité vérifient que le déroulement de l'enquête a suivi les protocoles Fondo Esperanza (ex. chaque question a été traitée, les réponses sont cohérentes, les pièces justificatives sont jointes) tandis que le responsable de la GPS et le directeur qualité vérifient la qualité des données sociales recueillies grâce aux indicateurs de l'enquête. Depuis que Fondo Esperanza fait partie du groupe de BBVA Microfinance Foundation (BBVAMF), le siège de BBVAMF vérifie également l’uniformité et l’exactitude des données avant leur analyse.

L'analyse des données

En 2010, Fondo Esperanza a lancé son système de gestion de la performance sociale, pour les clients qui ont des prêts de groupe, avec l'élaboration et les tests pilotes d’indicateurs sociaux. Cette première série d’indicateurs sociaux a été développée avec l’Observatoire Social de l’université chilienne Alberto Hurtado. Les mesures initiales comparaient les résultats des clients à un groupe témoin de pairs non clients pour estimer les effets de l'intervention de Fondo Esperanza interventions sur la vie des clients. Les résultats ont montré un meilleur résultat chez les clients de Fondo Esperanza clients que pour les membres du groupe témoin dans les quatre domaines visés.[[4]](#footnote-4)

Après avoir démontré la valeur de la mesure du résultat chez les clients, Fondo Esperanza a décidé de mettre en œuvre un système de performance sociale interne, grâce auquel elle a recueilli ses premiers résultats en 2012. Aujourd’hui, pour déterminer si ses produits et services contribuent aux changements dans la vie de ses clients, Fondo Esperanza mesure les résultats actuels de ses clients par rapport à leurs propres résultats obtenus précédemment dans chacun des quatre domaines. Chaque mois, le chef de la GPS analyse les résultats des clients qui viennent de répondre à l'enquête pour la deuxième fois, et calcule le niveau de changement des clients entre les données de référence datant d'un an et demi et les données de l’année en cours. Récemment, Fondo Esperanza a ajouté une strate supplémentaire d'analyse de données, examinant un petit sous-ensemble de variables clefs telles que les revenus, les dépenses et les bénéfices à chaque cycle de prêt, afin d'obtenir un suivi continu des résultats des activités des clients.

La publication des données

Le département de GPS produit plusieurs rapports mensuels, dont un sur les résultats sociaux de Fondo Esperanza pour le conseil d’administration et la haute direction, ainsi que des rapports mensuels pour les agences qui recouvrent les quatre domaines et tous les indicateurs sociaux. Ces rapports sont destinés au personnel et à la direction pour les aider à gérer leurs activités afin d’améliorer les résultats des clients.

Après 18 mois, les clients reçoivent une lettre personnalisée de la part du service de GPS de Fondo Esperanza avec une mise à jour de leurs progrès individuels dans chacun des quatre domaines ciblés. Par exemple, le rapport indique si, au cours des 18 derniers mois, l’épargne et les bénéfices commerciaux du client ou de la cliente ont augmenté ou diminué et de combien, et si sa participation dans les organisations a évolué. La lettre contient également des recommandations sur la façon dont le client peut améliorer ses résultats, par exemple en séparant la comptabilité de son (ses) entreprise(s) de celle de son ménage. La lettre invite les clients à s'engager par écrit sur leurs objectifs personnels ou commerciaux, pour les responsabiliser et à promouvoir leur autonomisation. Ces lettres font partie de l’engagement de Fondo Esperanza à partager l’information en toute transparence avec les clients. Un exemple type de lettre envoyée aux clients est fourni en annexe A.

## Tableau 4 : Résumé des rôles et des responsabilités

|  |  |
| --- | --- |
| Poste | Rôles et responsabilités dans le processus de gestion des résultats |
| **Conseiller de Banco Comunal** | * + Collecte des données sur le terrain auprès de nouveaux clients puis de nouveau après un an et demi, à l’aide de tablettes. La collecte a lieu au cours du renouvellement de l’adhésion de la cliente.   + Téléverse les données dans la base de données centrale.   + Fournit aux clientes leur rapport individuel de progrès et répond à toutes les questions qu’elles peuvent se poser sur les résultats, les recommandations ou les objectifs.   + Passe en revue (avec son équipe) les résultats mensuels de son agence. |
| **Coordinatrice qualité** | * + Forme les conseillers de Banco Comunal sur la Ficha de Indicadores Sociales (FIS).   + Vérifie sur le terrain comment les conseillers de Banco Comunal mènent les enquêtes (supervise et fournit des retours).   + Vérifie que les registres des clients et des groupes sont complétés et réalisés conformément aux protocoles de Fondo Esperanza. |
| **Directeur de la GPS** | * + Vérifie que les données dans la base de données centrale reflètent exactement les informations contenues dans le fichier propre du client.   + 18 mois après l’enquête initiale, produit des rapports mensuels sur les progrès des clients dans les quatre domaines ciblés.   + Se coordonne avec BBVA Microfinance Foundation pour produire ses rapports trimestriels et annuels sur les progrès des clients.   + Crée du matériel de formation à propos de la FIS.   + Forme de nouveaux coordinateurs qualité, de nouveaux superviseurs Banco Comunal et de nouveaux conseillers Banco Comunal au système de performance sociale et à leurs rôles dans ce système. |
| **Superviseur Banco Comunal** | * + Analyse, avec son équipe, les données mensuelles de ses clients Banco Comunal et prend des décisions pour améliorer les résultats (ex, des améliorations dans le déroulement des enquêtes sur le terrain, dans la saisie de données ou dans la prestation des services, selon les indicateurs qui montrent les résultats les plus faibles). |
| **Assistant externe de GPS** | * + Rédige des lettres au client deux fois par an, pour partager les résultats et proposer des recommandations sur mesure basées sur la performance individuelle.   + Envoie des lettres aux clients une fois leurs données de performance sociale mises à jour et analysées. |
| **Cadre supérieur** | * + Examine les rapports mensuels avec le CA.   + Intègre des informations issues des rapports pour améliorer les opérations et la stratégie. |
|  |  |

# Des données à l'action

Fondo Esperanza a utilisé des informations tirées des données sur le résultat et d’autres sources pour éclairer différentes décisions stratégiques et opérationnelles, notamment le développement de produits et de services, financiers et non financiers, qui répondent aux besoins des clients et aident l'institution à réaliser sa mission sociale.

Fondo Esperanza se sert de trois critères pour établir les priorités parmi les segments de ses clients ciblés :

1. l'impact potentiel sur le segment,
2. la taille du segment, et
3. dans quelle mesure le fait de servir ce segment appuierait les autres priorités stratégiques de l’institution .

Ensuite, Fondo Esperanza utilise ces informations pour ajuster les produits et services existants ou en créer de nouveaux.

Exemples de décisions prises basés sur les données de résultat des clients :

* Les données sur le résultat ont montré à Fondo Esperanza que ses interventions ont tendance à accroître l'autonomisation des clients, que les clients apprécient ce changement, et que, ces dernières années, les nouveaux clients de Fondo Esperanza ont un meilleur niveau d’autonomisation. Ainsi, dans ces dernières années, Fondo Esperanza a ajouté des indicateurs supplémentaires sur l’autonomisation à l’enquête du tableau de bord social, y compris « je suis la chef des groupes auxquelles je participe » (« soy líder de los grupos donde participo »). En outre, Fondo Esperanza encourage désormais les membres des Bancos Comunales qui sont ensemble depuis plus d'un an et demi à se charger de la direction active du groupe. Plus précisément, Fondo Esperanza renforce ses Bancos Comunales en permettant aux membres du groupe d'analyser les données et de prendre des décisions sur la capacité de remboursement des autres membres, de décider de la fréquence des remboursements du groupe (hebdomadaire, bi-hebdomadaire ou mensuelle) et de fixer certaines exigences de l’évaluation préliminaire. De plus, les clients responsables d'une zone assument certaines responsabilités liées à l’éducation et à la création de réseaux sociaux.
* Fondo Esperanza utilise les données de résultat ainsi que d'autres sources d'informations pour évaluer la performance de son personnel et identifier les ajustements nécessaires à la formation du personnel et des clients, ainsi qu'à la conception de produits et de services. Par exemple, les données sur l’efficacité du précédent programme éducatif, ainsi que les demandes des clients et des conseillers de Banco Comunal ont poussé Fondo Esperanza à reformuler sa stratégie éducative, et à lancer en 2017 le projet EducaFE pour améliorer et adapter la formation sur l’éducation financière aux besoins actuels des clients.
* Les données sur le résultat ont aidé Fondo Esperanza à affiner son approche de la sécurité sociale. Lorsque les données n'ont montré aucun changement positif dans la variable du fonds de pension après un an et demi, Fondo Esperanza a conclu que le fonds de pension était fondamentalement un problème structurel pour les personnes vulnérables dans le pays, et pas un problème que l’entrepreneuse pourrait résoudre par elle-même. Forte de cette idée, Fondo Esperanza a commencé à mettre en relation les clientes avec les institutions de l’État concernées et à organiser des discussions locales sur la sécurité sociale, tout en développant aussi une compréhension plus réaliste du calendrier et des partenariats qui seront mis en œuvre pour apporter des changements positifs à cette variable.

# Coûts vs avantages

Fondo Esperanza a investi du temps et des ressources dans le développement de ses systèmes de collecte et d’évaluation de données parce que l’institution considère sa gestion du résultat comme quelque chose d’essentiel à sa capacité d’accomplir sa mission.

Au cours des huit dernières années, l’institution est passée de l’embauche de consultants externes pour des évaluations externes en une fois, à recourir au personnel interne pour une collecte continue de données, la validation, l'analyse et la publication. Cela a permis de réduire les coûts, tout en renforçant les capacités internes et en donnant à Fondo Esperanza une meilleure compréhension de ses clientes, puisqu’elle recueille des données sur les clientes de Banco Comunal chaque année. Par ailleurs, Fondo Esperanza a établi des partenariats avec des universités locales qui fournissent des conseils gratuitement ou qui mettent des étudiants stagiaires en relation avec Fondo Esperanza pour aider à la collecte de données et l’analyse de façon périodique.

De nombreux membres du personnel jouent un rôle dans le système de gestion de données du résultat de Fondo Esperanza. Au delà des plus de 350 conseillers de Banco Comunal et des 54 directeurs d'agence qui passent une partie de leur temps à récolter des données et à lire les rapports, il y a 15 employés de Fondo Esperanza répartis dans trois services qui participent à la collecte de données, la validation, l'analyse et la publication. Le personnel qui travaille sur la validation et l'analyse représente un mélange de nouveaux employés et d'employés qui ont progressé dans la hiérarchie, ce qui signifie que la validation des données est effectuée en partie par les anciens conseillers de Banco Comunal. Les gestionnaires et les cadres supérieurs possèdent un niveau Master en finance, sciences humaines ou statistiques pour s’assurer qu’ils peuvent effectivement analyser les données et rédiger des rapports pertinents.

Bien que ce système de gestion du résultat nécessite des investissements importants, Fondo Esperanza estime que les avantages dépassent clairement les coûts. Parmi les principaux avantages, on note l'attraction et la conservation des capitaux d’investissement, une satisfaction de la clientèle améliorée et la rétention et l'attraction de personnel de qualité. Mais l'avantage le plus important est que Fondo Esperanza puisse réaliser sa mission. Les données du résultat montrent à Fondo Esperanza dans quels domaines elle réussit et devrait donc continuer sur la même voie, et dans quels domaines ses produits et services n'ont pas l’effet escompté pour ses clients, indiquant la nécessité d’une analyse plus approfondie et d'améliorations.

# Conclusion

Grâce à la collecte et à l'analyse des données sur le résultat des clients, Fondo Esperanza peut affirmer avec confiance que son travail a eu un impact positif sur la vie de ses clients dans chacun des quatre domaines sur lesquels il mesure le résultat (voir graphique 2). En outre, ces changements positifs sont de taille  : une amélioration moyenne de 23,4 % dans les scores de ses clients à travers les quatre domaines en 2016.

L'institution a beaucoup progressé dans le développement de ses systèmes de collecte, d'analyse et de publication des données, mais Fondo Esperanza s'est engagée à approfondir son travail dans ce domaine. Les changements que l’institution a déjà pu faire au sujet de la satisfaction de la clientèle, la qualité du service, les modules de formation, les réseaux sociaux, et l'offre de produits financiers ont tous contribué à l’impact positif de Fondo Esperanza sur la vie de ses clients. De plus, grâce à son système rigoureux de surveillance et de publication des données, Fondo Esperanza est en mesure, avec une relative facilité, de partager les résultats avec confiance avec les parties prenantes externes.

Pour aller de l’avant, Fondo Esperanza vise à maintenir une qualité élevée et des systèmes de mesure et d’évaluation tout en renforçant sa capacité à intégrer les connaissances tirées des données du résultat dans les décisions stratégiques et opérationnelles. La devise de Fondo Esperanza, « medir para corregir, » est vraiment ancrée dans sa façon de fonctionner et a conduit à de meilleurs résultats pour les milliers de clients qu'elle sert.

# Encadrés éventuels

Encadré 1 – Citation

Fondo Esperanza considère que les coûts de main-d’œuvre liés à la collecte et à l’analyse des données constituent un élément essentiel de son activité principale et constate que les avantages liés à la disponibilité des données sur le résultat dépassent leurs coûts de production.

Encadré 2 – “Medir para corregir”

Fondo Esperanza mesure le résultat pour informer ses décisions stratégiques et s'assurer qu'elle respecte ses objectifs sociaux. Les anecdotes sur les progrès des clients ne fournissent pas d'informations suffisantes. Le suivi du résultat pour tous les clients afin de comprendre qui progresse et qui ne progresse pas, et de quelle façon, suggère des ajustements aux politiques et aux produits. La devise de Fondo Esperanza met l’accent sur l’utilité des données sur le résultat : « medir para corregir » ou « mesurer pour corriger. »

Encadré 3 - Les étapes pour recueillir et analyser les données

Étape 1 : **la collecte des données** – en utilisant des tablettes, les conseillers de Banco Comunal questionnent les nouvelles clientes de Fondo Esperanza pour collecter des données de référence sur 33 indicateurs sociaux dans quatre domaines d’intervention : le développement commercial, le bien-être de la famille, l'autonomisation et le capital social. Elles sont interrogées à nouveau pour recueillir des données de suivi sur ces variables sociales après un an et demi. Fondo Esperanza recueille aussi régulièrement des données sur la satisfaction des clients, l’éducation, les indicateurs de développement des réseaux, la qualité des séances éducatives offertes et la qualité des services financiers fournis. Ces données sont analysées ensemble et incluses dans le rapport du CA.

Étape 2 : **la compilation des données** – Les conseillers de Banco Comunal téléversent les données de la tablette dans la base de données centrale quand ils reviennent du terrain et retrouvent une connexion Internet.

Étape 3 : **la vérification des données et la correction des erreurs** – Les coordinateurs qualité vérifient l’exactitude des données du terrain. Au siège, le responsable de la gestion de la performance sociale et le responsable de la qualité examinent les données compilées pour s’assurer de leur concordance et de leur cohérence. Le siège de BBVAMF effectue également un contrôle qualité sur les données.

Étape 4 : **l'analyse des données** - Le responsable de la GPS est chargé d’analyser les données sur le résultat des clients.

Étape 5 : **la création de rapports** - Le service de la GPS produit des rapports mensuels sur les quatre domaines (développement des affaires, bien-être de la famille, autonomisation et capital social). Ce rapport est présenté tous les mois au conseil d'administration et à la haute direction. Après un an et demi, lorsque les données sont mises à jour, les clients reçoivent également des lettres avec leurs résultats, des encouragements et des recommandations sur la façon de continuer à améliorer leur résultat social.

Étape 6 : **l'utilisation des données** – Des actions sont entreprises, au besoin, selon les résultats. Par exemple, les gestionnaires travailleront avec les conseillers de Banco Comunal dont les scores sont faibles en termes de satisfaction des clients.

## Annexe A : exemple de lettre à une cliente sur les changements sur le résultat

*Note: la lettre aux clientes utilise une formulation légèrement différente pour les quatre domaines que Fondo Esperanza utilise dans ses rapports internes. Plus précisément, la lettre dit « développement personnel » au lieu d' « autonomisation » et « développement communautaire » au lieu de « capital social », car ces termes sont plus faciles à comprendre par les clients.*

Membre : [Nom et numéro du client]

Banque Communale : [Nom de la banque communale dont dépend le client]

[Nom de l'agence de Fondo Esperanza dont dépend la banque communale de ce client]

[Date]

Cher, Chère [Nom] :

Nous tenons à vous féliciter de votre engagement auprès de Fondo Esperanza qui dure depuis plus d’un an et demi. Nous profitons de cette occasion pour saluer vos progrès dans votre entreprise, sur le plan familial, sur le plan personnel et au sein de votre communauté pendant cette période.

Vous trouverez ci-dessous une analyse qui compare les informations que vous avez fournies à votre conseiller Banco Comunal quand vous avez rempli la feuille des indicateurs sociaux, lors de votre première inscription à Fondo Esperanza, et lors de votre 4ème cycle, quand vous avez actualisé vos données sur cette même feuille.

Au cas où les résultats seraient négatifs, nous ne voulons pas vous décourager, mais nous vous prions d'utiliser ces informations pour savoir sur quels domaines travailler:

**Le développement de votre entreprise:**

* Les gains que vous avez déclarée lorsque vous avez rejoint Fondo Esperanza étaient de 300 000 pesos et dans le 4ème cycle vous avez déclaré 400 000 pesos. Nous vous félicitons pour cette augmentation de votre bénéfice.
* Excellent, vous notez vos gains par écrit. Continuez comme ça !
* Vous séparez la comptabilité de votre entreprise de celle de votre ménage. Bravo ! C'est une excellente pratique.
* Vous vérifiez fréquemment vos dépenses. Félicitations !

**Le bien-être familial**

* Selon ce que vous avez déclaré au 1er cycle et au cours de votre 4ème cycle, le revenu total de votre ménage est toujours le même. Ne vous découragez pas. Continuez à vous battre pour vos objectifs familiaux et comptez sur nous.
* D'après ce que vous avez déclaré lors des cycles 1 et 4, votre épargne a augmenté. Cela marque une réussite concrète dans votre développement en tant qu’entrepreneur.

**Développement personnel :**

* Nous vous félicitons d'avoir cru en vos capacités pour développer votre entreprise.
* Nous vous félicitons d'avoir eu confiance en vous.
* Vous possédez une forte capacité de leadership dans les groupes auxquels vous participez, et en cela vous contribuez à bâtir une région plus participative.

**Le développement avec votre communauté :**

* Nous vous invitons à profiter de l’opportunité de rencontrer vos voisins. Cela étendra votre réseau de soutien.
* Nous vous encourageons à vous impliquer dans les associations de votre communauté. Cela contribuera à votre développement ainsi que celui de votre environnement.

Nous espérons que cette information vous aidera à continuer à aller de l’avant avec la communauté de Fondo Esperanza. Notre objectif est de contribuer à l’amélioration de votre qualité de vie, ainsi que celle de votre famille et votre communauté. Vous pouvez compter sur nous dans votre processus de développement.

En fonction de vos résultats, nous vous invitons à noter un engagement personnel pour améliorer ou maintenir vos résultats :

Mon engagement est :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Si vous avez des doutes, contactez votre conseiller à la banque communale.

Si les renseignements ci-dessus ne correspondent pas à ce que vous avez déclaré sur la feuille des indicateurs sociaux, merci de contacter le directeur de l'agence.

Meilleures salutations,

**Gestion de la performance sociale**

**Fondo Esperanza**

## Annexe B : indicateurs utilisés pour mesurer les résultats du tableau de bord social

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Domaine principal** | **Sous-catégorie** | **Indicateur** |
| Développement commercial | 1. Compétences entrepreneuriales | Je note mes revenus dans un cahier. |
| 1. Compétences entrepreneuriales | Je tiens une comptabilité séparée entre mon ménage et mon entreprise. |
| 1. Compétences entrepreneuriales | Je suis régulièrement mes dépenses. |
| 1. Compétences entrepreneuriales | Je sais comment faire grandir mon entreprise. |
| 1. Compétences entrepreneuriales | Je recueille toutes les informations possibles avant de commencer un nouveau projet. |
| 1. Compétences entrepreneuriales | Je soupèse les probabilités de réussite ou d'échec avant de décider d'agir. |
| 1. Compétences entrepreneuriales | Je planifie un grand projet en le divisant en petites tâches distinctes. |
| 2. Croissance de l’entreprise | Nombre de personnes qui travaillent dans l’entreprise |
| 2. Croissance de l’entreprise | Nombre de membres de la famille qui travaillent dans l’entreprise |
| 2. Croissance de l’entreprise | Je possède une licence ou un permis municipal. |
| 2. Croissance de l’entreprise | J’ai commencé à transmettre des données à l’administration fiscale (Servicio de Impuestos Internos, ou SII). |
| 3. Revenus de l’entreprise | Montant des profits (ventes moins les coûts) |
| 3. Revenus de l’entreprise | Montant des actifs immobilisés |
| 3. Revenus de l’entreprise | Montant de l'inventaire |
| Bien-être familial | 1. Compétences entrepreneuriales | J’ai créé un budget familial. |
| 4. Revenu par tête | Revenu par tête |
| 5. Sécurité sociale | Contributions à l’assurance et fonds de pension (aseguradoras de fondos de pensiones, ou AFP) |
| 5. Sécurité sociale | Prestataire d’assurance santé |
| 6. Épargne et dettes | Je possède un moyen pour épargner. |
| 6. Épargne et dettes | Montant de l’épargne |
| 6. Épargne et dettes | Montant de la dette |
| Autonomisation | 7. Estime de soi | Je me sens satisfaite de moi-même. |
| 7. Estime de soi | Je pense être suffisamment compétente pour développer une entreprise. |
| 7. Estime de soi | Mon opinion compte dans ma famille. |
| 8. Locus de contrôle | Mon avenir dépend de moi. |
| 9. Pouvoir de décision | Je prends les décisions qui concernent mon entreprise. |
| 10. Leadership | Je suis le chef des groupes auxquels je participe. |
| Capital social | 10. Leadership | J’ai de l’influence pour faire de mon quartier un meilleur endroit pour vivre. |
| 11. Réseaux | Le nombre de voisins dont je connais le nom |
| 11. Réseaux | En cas d'urgence, je peux obtenir des fonds équivalant à six fois mon revenu mensuel. |
| 12. Confiance | Le nombre de gens dont je suis sûre qu'ils m'aideraient si j’avais des problèmes avec mon entreprise. |
| 12. Confiance | Degré de confiance que j’ai dans mes voisins |
| 13. Associativité | Je participe à des associations. |

1. « Boyard a mujeres y hombres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros, capacitación y redes, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades. » Déclaration de mission de Fondo Esperanza, noté le 25 janvier 2017 à partir du site Internet www.fondoesperanza.cl/somos/mision. [↑](#footnote-ref-1)
2. Statistiques basées sur un échantillon de nouveaux clients de la Banque Communale par rapport à la base de données « registre social des ménages », supervisé par le ministère du développement social du Chili. [↑](#footnote-ref-2)
3. A l'origine, Fondo Esperanza recueillait des données client à chaque cycle de crédit, tous les 4 à 5 mois environ, mais le processus exigeait trop de travail. Par conséquent, elle est passée à un cycle de collecte de données de 18 mois pour ces indicateurs. Ce cycle rallongé permet également une période plus réaliste pour observer les changements dans la performance financière et sociale de ses clients. [↑](#footnote-ref-3)
4. Fondo Esperanza a créé le groupe de contrôle à l’aide de données nationales (enquête sur la protection sociale, EPS, avec accès gratuit), en sélectionnant des personnes non-clientes ayant les caractéristiques socio-économiques et géographiques représentatives des clients réels. Elle a utilisé le groupe de contrôle pour estimer à quel degré le changement du résultat de ses clients pouvait être attribué à sa propre fourniture de produits et services. [↑](#footnote-ref-4)