

# ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT A L'ADRESSE DES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

Qu'est-ce que la gestion par analyse de résultat?  
Comment les prestataires de services financiers  
utilisent-ils les données de résultat?

Par : **Frances Sinha** | Directrice de rédaction : **Amelia Greenberg**





---

## PREFACE

---

### ***Le groupe de travail pour l'analyse de résultat***

Instauré par la *Social Performance Task Force* (ci-après dénommée la SPTF), le groupe de travail pour l'analyse de résultat (ci-après dénommé l'OWG) recherche activement des exemples pratiques de prestataires de services financiers (ci-après dénommés les PSF) qui utilisent les données de résultat. Ces exemples émergent de l'examen de documents de second rang, d'entretiens en profondeur avec les parties prenantes, de cas d'école et d'une série de webinaires axés sur le partage d'expérience des PSF. Tous les documents de travail de l'OWG sont disponibles sur le site en ligne de la SPTF : <http://sptf.info/working-groups/outcomes>.

### ***Poursuite de ce travail***

Nous vous invitons à partager votre propre expérience de mesure et de gestion des données de résultat de vos clients. Mais aussi à lire les [Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services](#)<sup>1</sup>, le document qui accompagne le présent argumentaire et s'adresse aux PSF désireux d'améliorer leur gestion par analyse de résultat mais ont besoin d'être guidés dans les étapes à franchir. Si vous souhaitez vous joindre à la réflexion, nous vous convions à envoyer un courriel à l'adresse [info@sptf.info](mailto:info@sptf.info).

### ***Groupe d'action pour l'analyse de résultat de performances sociales de la e-MFP***

En marge de ces rapports, la Plateforme européenne pour la Microfinance (e-MFP) a soutenu la création de l'outil intitulé [Lignes directrices en matière de gestion par analyse de résultat à l'adresse des Investisseurs](#)<sup>2</sup>. Les investisseurs se lancent de plus en plus dans la gestion par analyse de résultat et s'impliquent dans les rapports de leurs sociétés bénéficiaires, ils sont donc demandeurs de données de résultat complètes et systématiques. Ce groupe d'action explore le rôle potentiel des investisseurs dans l'encouragement et le soutien à la gestion par analyse de résultat dans ces cas où les données peuvent non seulement être adressées à des bailleurs « externes » mais aussi contribuer à la prise de décision « interne » au PSF.

<sup>1</sup> Version anglaise : <http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-FSPs.pdf>

<sup>2</sup> Version anglaise : <http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-Investors.pdf>

---

## REMERCIEMENTS

---

Le présent argumentaire reflète le travail de nombreuses personnes et organisations. L'auteur souhaite remercier les intervenants suivants de leur contribution significative au partage des expériences et à la relecture des ébauches précédentes du présent texte :

Animateurs du sous-groupe OWG SPTF sur les indicateurs : Bridget Dougherty (Truelift), Bobbi Gray (Freedom from Hunger), Anton Simanowitz  
AMK, Cambodge : Tanmay Chetan  
ASHI, Philippines : Amina Mendez  
Berfond Veena Yamini Annadanam  
BBVAMF : Rodrigo Peláez, Stephanie Garcia van Gool  
Cashpor, Inde : Mukul Jaiswal  
Chris Dunford  
Entrepreneurs du Monde : Eugénie Constancias  
Fondation Grameen : Julie Peachey  
Fern Software : Debbie Watkins  
FINCA : Scott Graham  
Fondo Esperanza, Chili : Karina Gomez, Daniela Olfos  
Friendship Bridge, Guatemala : Caitlin Scott  
IDEPRO, Bolivie : Monica Velasco  
Incofin : Dina Pons  
Komida, Indonésie : Rushanah Syafiie  
Microcred : Ellie Nikolaou  
Microfinance Genome Project : Margaret Richards  
Microloan Foundation, Malawi : Daniella Hawkins  
Opportunity International-Australia : Calum Scott  
SEF, Arménie : Arsen Kuchukyan  
SPTF : Cara Forster, Amelia Greenberg  
Ujjivan, Inde : Samit Ghosh  
Women's World Banking : Jaclyn  
Vision Fund International : Rachel Huntsman

---

## TABLE DES MATIERES

---

<b>Préface</b> .....	<b>ii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>Acronymes</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Qu'est-ce que la gestion par analyse de résultat?</b> .....	<b>2</b>
Ne pas confondre « résultats » et « impact »... ..	<b>2</b>
...ni « résultats » et « accès » .....	<b>2</b>
... les beaux récits à propos des clients ne suffisent pas non plus .....	<b>3</b>
...et la gestion par analyse de résultat va bien plus loin que la prise de mesures .....	<b>3</b>
<b>2. Pourquoi pratiquer la gestion par analyse de résultat?</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Exemples du terrain de l'utilisation des données de résultat</b> .....	<b>6</b>
3.1 Rendre des comptes .....	<b>6</b>
3.2 Examiner ce qui fonctionne .....	<b>9</b>
3.3 Améliorer les résultats pour les clients .....	<b>13</b>
3.4 Renforcer les activités de l'institution .....	<b>16</b>
<b>4. Ensuite : Mise en œuvre d'une solide gestion par analyse de résultat</b> .....	<b>18</b>
<b>Annexe 1 : Sources choisies</b> .....	<b>A-1</b>
<b>Annexe 2 : Liste d'indicateurs harmonisés de résultats sociaux</b> .....	<b>A-3</b>

---

## ACRONYMES

---

<b>BBVAMF</b>	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Microfinanzas Fundación
<b>e-MFP</b>	Plateforme européenne pour la Microfinance
<b>FB</b>	Friendship Bridge
<b>FE</b>	Fondo Esperanza
<b>ISP</b>	Indice de sortie de la pauvreté
<b>PPA</b>	Parité de pouvoir d'achat
<b>PSP</b>	Prestataire de services financiers
<b>PIS</b>	Projet sur les indicateurs sociaux
<b>SPTF</b>	Social Performance Task Force
<b>PME</b>	Micro, petites et moyennes entreprises

---

# INTRODUCTION

---

## ***Focale de ce document : Arguments pour la gestion par analyse de résultat***

Cet argumentaire présente le pourquoi et le pour quoi de la gestion par analyse de résultat pratiquée par les prestataires de services financiers (PSF). Pourquoi la gestion par analyse de résultat est-elle essentielle à tout PSF doté d'une mission sociale? Plus précisément, comment un PSF peut-il utiliser les données de résultat de ses clients pour prendre des décisions susceptibles de renforcer ses performances à la fois financières et sociales? Répondre à ces questions aidera le PSF à rallier son organisation autour de ces pratiques et à encourager le conseil et les hauts dirigeants à passer à l'action.

## ***Fondement de ces recommandations***

Les PSF sont souvent sollicités pour fournir des preuves des résultats des produits et services proposés à leurs clients. Certains PSF ont élaboré des processus de collecte, d'analyse et de partage de ces preuves en interne et en externe. Ils ont apporté la preuve de la nécessité d'un suivi des données de résultat pour la concrétisation de leur mission. Ils proposent des exemples précis de la façon dont les connaissances glanées à partir des données de résultat contribuent à la prise de décision stratégique pour l'amélioration des résultats pour les clients ainsi qu'au renforcement de leurs activités commerciales. Les idées avancées ici sont le reflet des meilleures pratiques à ce jour.

## ***Lectorat visé***

Ce document est rédigé pour les PSF et les parties prenantes collaborant avec les PSF, qui envisagent d'inclure la gestion par analyse de résultat dans leurs mécanismes de GPS; ou qui surveillent déjà les résultats et s'intéressent aux divers usages à faire de leurs constats.

## ***Document d'accompagnement – Lignes directrices sur les modalités de gestion par analyse de résultat***

Nous espérons que la lecture du présent argumentaire vous convaincra de la valeur et de la nécessité de la gestion par analyse de résultat. En substance, la gestion par analyse de résultat s'inscrit dans une solide gestion de la performance sociale et s'ancre dans les pratiques essentielles citées dans la première dimension des Normes universelles de gestion de la performance sociale (Définition et suivi des objectifs sociaux). Une fois prêts à pratiquer la gestion par analyse de résultat ou à améliorer vos pratiques existantes, nous vous invitons à aussi lire les [Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#)<sup>3</sup>. Ces lignes vous éclaireront sur les modalités pratiques, crédibles et financièrement raisonnables de la gestion par analyse de résultat.

<sup>3</sup> Version anglaise : <http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-FSPs.pdf>

## QU'EST-CE QUE LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT?

Ce chapitre s'attarde sur les termes que nous employons afin d'expliquer notre focale et de clarifier la signification des mots « résultats » et « gestion par analyse de résultat ».

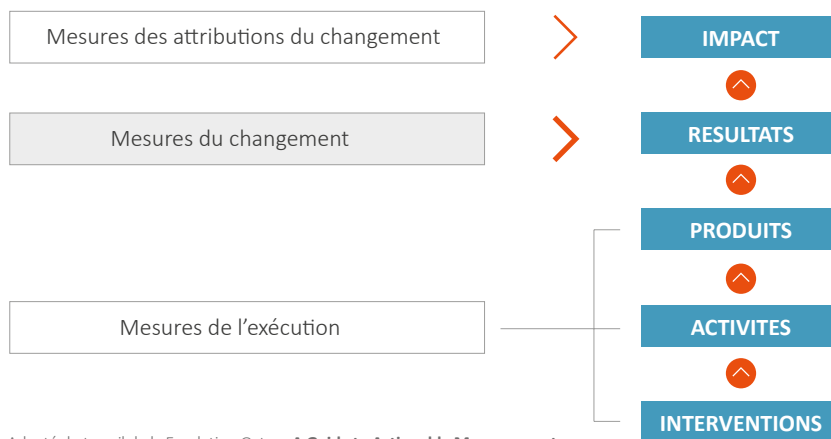
### Ne pas confondre « résultats » et « impact » ...

Habituellement, nous sommes interrogés sur l'« impact ». Les personnes aiment ce terme : il sonne bien, est porteur de sens. Bien que le terme soit, dans les faits, utilisé de bien des façons différentes, d'un point de vue technique, l'impact est un changement causé par une intervention. Ce mémoire se concentre sur les « résultats », les considérant comme un degré distinct dans la *hiérarchie des effets* (cf. graphique 1).

**RESULTAT** = changement pour les clients qui peut, de manière plausible, être associé aux services du PSF

Sachant que les PSF peuvent recueillir des données utiles et intéressantes grâce à la mesure des résultats, il n'est souvent pas nécessaire que les PSF s'embarquent dans une tentative coûteuse et complexe de mesure de l'impact au sens strict, à savoir au sens qui prescrit l'établissement d'une causalité.

Graphique 1. **Hiérarchie des effets**



Adapté du travail de la Fondation Gates : **A Guide to Actionable Measurement**  
(cf. annexe « Sources choisies » à la fin du présent document)

### ...ni « résultats » et « accès »

Nous observons fréquemment qu'en guise de réponse au sujet des avantages retirés par leurs clients, les PSF ou les investisseurs présentent les portefeuilles des comptes et des remboursements d'emprunt. Les PSF peuvent aisément fournir ces chiffres. Ces chiffres peuvent aussi sembler satisfaisants car ils sont susceptibles de nous apprendre que le nombre de clients est en augmentation, que le portefeuille grossit et que les remboursements de crédit sont, pour la plupart, effectués en temps voulu et que si l'institution collecte aussi des dépôts, le nombre de comptes d'épargne et de dépôts progresse. Cependant, ces données ne nous parlent que d'accès et de couverture, pas de résultats.



D'autres questions doivent trouver réponse si nous voulons comprendre les résultats de nos services. La vie de nos clients s'améliore-t-elle? Les résultats varient-ils parmi notre clientèle? Pouvons-nous faire mieux?

### ... les beaux récits à propos des clients ne suffisent pas non plus

Par le passé, le récit des succès de nos clients a certes été un ingrédient utile pour la promotion commerciale; toutefois, ils ont tendance à ne relever que de l'anecdote. Si un PSF veut accomplir sa mission sociale, il doit surveiller les résultats afin de brosser un tableau plus complet des résultats pour la totalité de ses clients et comprendre dans quelle mesure ces résultats varient parmi les groupes de clients. En outre, les bailleurs, les investisseurs, les gouvernements et le grand public exigent, de plus en plus, des preuves plus systématiques de résultats car ils reconnaissent les limites d'une focale exclusivement placée sur les avantages retirés par seuls quelques clients triés sur le volet<sup>4</sup>.

*« Avant, on se fiait aux témoignages individuels des clients pour apporter la preuve des résultats pour nos clients. Je suis ravi d'annoncer qu'à l'instar de nos bailleurs, nous nous sommes aussi éloignés de cette manière de penser. Les témoignages de nos clients ne sont pas mauvais mais nous devons apporter la preuve des effets de nos programmes d'une façon bien plus solide et élaborée. Nous avons besoin de montrer les résultats pour nos clients à travers nos programmes - montrer leurs effets dans les divers pays, sur les divers produits, attester des améliorations mesurables observées dans la vie de nos clients. Il existe un nombre croissant de sources de financement (fonds d'investissement sociaux) auxquelles nous ne pouvons puiser, à moins d'être capable de publier, régulièrement et avec fiabilité, les résultats de nos programmes. »*

Calum Scott | Opportunity International

### ...et la gestion par analyse de résultat va bien plus loin que la prise de mesures

Nous employons le terme de gestion par analyse de résultat afin de souligner combien cet exercice s'inscrit dans un processus organisationnel doté une boucle de rétroaction et destiné à garantir que les infos compilées soient pertinentes pour le PSF et utiles non seulement pour les rapports adressés aux parties prenantes externes mais aussi pour la prise de décision stratégique. La compilation des données de résultat n'est, à elle seule, même pas particulièrement utile. Les données ne prennent tout leur sens qu'une fois intégrées dans un processus de gestion par analyse de résultat qui débute par l'identification des données pertinentes et compilables, suivant les types de services offerts par le PSF, les types de changement qu'il espère apporter à la vie de ses clients et les ressources du PSF. Une fois les données identifiées pour la compilation, le PSF doit monter des mécanismes pour compiler les données qui soient à la fois précis et suffisamment réguliers et des mécanismes pour combiner la compilation des données à l'analyse régulière et la communication des résultats aux décideurs **afin que ces derniers puissent agir sur cette base.**

**LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT** est un système organisationnel à étapes multiples, servant à la compilation, l'analyse et l'utilisation des données de résultat

L'outil d'accompagnement du présent document ([Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#)) détaille les *modalités* de mise en œuvre d'un dispositif solide de gestion par analyse de résultat.

Le reste du présent mémoire avance les raisons qui font de la gestion par analyse de résultat un outil essentiel pour toute organisation dotée d'une mission sociale.

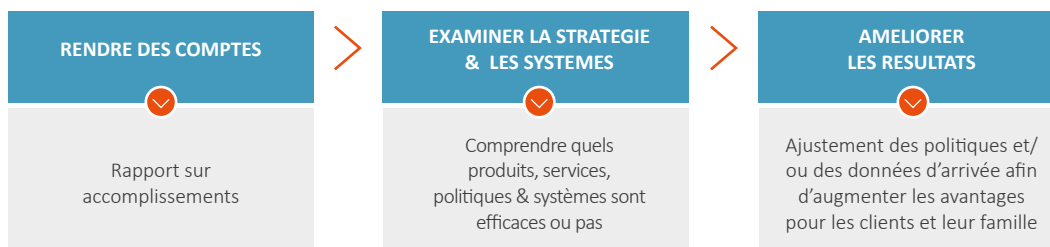
<sup>4</sup> Les témoignages systématiques des clients, qui sont représentatifs de la palette d'expérience des clients et incluent le positif et le moins positif, peuvent être utiles et crédibles pour la gestion par analyse de résultat, tel que nous l'évoquons à l'étape 3 des [Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#).

## POURQUOI PRATIQUER LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT?

La gestion par analyse de résultat nous permet de rendre des comptes à diverses parties prenantes et de les informer de nos accomplissements et de nos promesses tenues. Il importe de présenter des rapports responsables au sujet des résultats pour les clients ; il est encore plus important d'utiliser à bon escient ces constats pour accomplir la mission (à savoir faire le lien entre les constats et l'examen des mécanismes et des politiques existantes) et finalement d'agir pour améliorer les résultats.

### Graphique 2. Principaux usages de la gestion par analyse de résultat

Rouage essentiel de l'accomplissement de la mission, la gestion par analyse de résultat nous permet de :



#### i) Rendre des comptes

*« Nous prodiguons des services financiers, mais pour quoi? Quelle est leur valeur pour nos clients? La responsabilité sociale ne s'arrête pas à l'octroi d'un prêt mais s'étend à toute la réflexion sur le comportement des clients et les résultats pour eux. »*

**Arsen Kuchukyan** | SEF Armenia

Les prestataires de services financiers dotés d'une mission sociale affirment que leur objectif est de concourir à un changement positif pour leurs clients et leur famille. Ils sont, envers leurs parties prenantes, plus directement envers les bailleurs et les salariés, responsables de tenir cette promesse. Cependant, sans données de résultat, ils n'ont aucun moyen de donner des réponses crédibles aux questions suivantes :

*Sommes-nous utiles à nos clients comme nous l'entendons?*

*Dans quelle mesure et de quelle façon nos clients profitent-ils de notre travail?*

*Certains clients n'en retirent-ils aucun avantage?*

Nous pouvons deviner ou livrer des récits (positifs) au sujet d'un ou deux clients. Nous pouvons analyser des tendances émergeant des portefeuilles et des données de transaction. Une telle analyse est importante et peut nous donner certaines pistes mais c'est par le suivi direct des résultats pour les clients au fil du temps que nous pouvons mieux comprendre ce qui se décline, ou pas, dans la vie de nos clients.

Nous avons besoins de données de résultat pour rendre des comptes aux :

**Bailleurs.** Nous devons présenter des rapports de résultat aux investisseurs et autres bailleurs, qui financent le PSF car ils espèrent un rendement social au-delà du rendement financier. Les investisseurs sont peut-être moins intéressés par la maximisation des profits si nous pouvons faire état d'avancées significatives pour nos clients. Par conséquent, apporter systématiquement des preuves de résultat peut contribuer à attirer et fidéliser les bailleurs.

**Salariés.** Un des facteurs poussant les salariés à choisir de travailler chez un PSF est leur engagement envers la mission. Les rapports de résultat motivent les salariés et valident leur choix de carrière.

**Autres parties prenantes.** L'obligation de rendre des comptes s'étend également aux régulateurs et au grand public, qui pourraient douter du caractère raisonnable des services de microfinance proposés aux pauvres.

**Clients.** En définitive, il convient aussi de rendre des comptes aux clients afin de s'assurer que les services du PSF leur sont profitables et de montrer que le PSF s'engage sincèrement à l'accomplissement de sa mission.

## ii) Examiner la stratégie et les systèmes

*« Medir para corregir » ou « mesurer pour corriger »*

**Motto of Fondo Esperanza** | an FSP in Chile

Les données de résultat, à l'instar d'autres données relatives aux clients, peuvent éclairer la prise de décision stratégique et guider le passage à l'action. Par exemple, informé des données de résultat, un conseil peut juger si le PSF mène une action efficace au profit de ses clients. La direction peut utiliser les éclairages livrés par les données pour repérer quand un programme ne fonctionne pas ou pour vérifier que les politiques du PSF et ses mécanismes opérationnels sont pleinement alignés sur la mission. Des résultats positifs pour les clients peuvent confirmer les domaines dans lesquels il convient de maintenir ou d'augmenter l'investissement des ressources. Des résultats moins positifs peuvent, en revanche, motiver une redéfinition des hypothèses du processus de changement et une évaluation des politiques et des mécanismes opérationnels existants en vue d'un ajustement nécessaire. Cette analyse ouvre des pistes pour une gestion plus efficace dans tous les domaines, y compris la commercialisation, la couverture, la formation du personnel, les partenariats et le développement de produits.

## iii) Améliorer les résultats

Les informations concernant les résultats, après analyse minutieuse, ouvrent de nouvelles pistes d'exploration, appuient la prise de décision opérationnelle ou stratégique et concourent à l'accomplissement de l'objectif ultime, à savoir apporter des avancées pour les clients et leur famille.

Plus précisément, les résultats varient selon les clients. Tous les clients ne sont pas les mêmes et ils utilisent les services financiers de façons différentes, dans des contextes différents, pour des raisons différentes. L'étude de ces variations permet de mieux comprendre les facteurs affectant le changement et les modalités d'ajustement des produits et des stratégies afin d'améliorer les résultats pour un plus grand nombre de clients.

Le chapitre suivant cite des exemples de la façon dont les PSF peuvent utiliser les données de résultat, ajuster leurs stratégies et prendre des décisions commerciales pour améliorer les résultats de leurs clients.

## EXEMPLES DU TERRAIN DE L'UTILISATION DES DONNEES DE RESULTAT

*« Disposer de données, c'est bien; les utiliser, c'est encore mieux. »*

**Caitlin Scott** | Friendship Bridge

*« Notre philosophie et notre approche mettent en avant les mesures prélevées avec un objectif spécifique ou pour une action spécifique. Nous estimons que l'[évaluation] la plus élégante n'a de sens que si ses constats sont utilisés pour éclairer la prise de décisions et renforcer notre action en vue d'améliorer le sort des personnes. »*

A Guide to Actionable Measurement | **Bill and Melinda Gates Foundation**

Les données sociales servent deux finalités :

- suivre les performances et, de façon tout aussi importante,
- éclairer les décisions opérationnelles et stratégiques susceptibles d'améliorer la performance.

En termes simples, à quoi bon recueillir des données si elles ne portent pas ensuite votre action?

Les données de résultat sont utiles tant à une analyse rétrospective concernant les accomplissements qu'à une étude prospective des améliorations. Ce chapitre explore divers exemples d'usages différents destinés à améliorer les résultats pour les clients et renforcer la pérennité de leurs activités.

### 3.1 Rendre des comptes

#### A) Poser des attentes réalistes

Etre responsable des résultats des clients exige des attentes réalistes quant aux effets des services financiers. Les attentes nourries envers la prestation de services financiers portent habituellement sur une réduction de la pauvreté et la création d'emplois. Les PSF ayant de l'expérience en matière de suivi des changements dans la vie des clients affirment que cet exercice leur a apporté une compréhension bien plus réaliste des types de résultat attendus pour les clients, de l'ampleur du changement et du calendrier du changement attendu. Dans l'esprit de nombreux acteurs, la réduction de la pauvreté est désormais perçue comme un indicateur de changement à long terme, un indicateur clairement influencé par un certain nombre de facteurs externes, y compris par la conjoncture économique négative d'un pays (cf. exemples de FB et d'AMK, p. 8). En outre, il faut aussi compter avec les variations du potentiel de changement, qui sont particulièrement évidentes lors de l'évaluation de la création d'emplois (cf. graphique 3).

Les politiques réalistes concernant les résultats reconnaissent les caractéristiques suivantes :

**a. La réduction de la pauvreté nécessite du temps :** Leçon retenue du projet sur les indicateurs sociaux GCAP/Ford (PIS)

Le PIS constitue une importante initiative mondiale au sujet des contributions des PSF aux objectifs de développement du millénaire, notamment la réduction de la pauvreté, l'accès assuré à l'enseignement primaire et l'égalité entre les hommes et les femmes. Il s'agissait de tous les objectifs sociaux alignés, à l'époque, sur les attentes placées dans la microfinance. Ce projet mobilisa plus de 60 PSF dans toutes les régions afin de vérifier des indicateurs, des outils et des constats concernant les résultats pour les clients et couvrit les années 2005 à 2009. Indépendamment de l'outil de lutte contre la pauvreté employé, les PSF conclurent que la mesure des changements au niveau de la pauvreté (ou du revenu) sur un seul cycle de prêt ou sur une seule année ne suffisait pas pour observer des résultats significatifs. Tout en reconnaissant que souvent des pressions pouvaient être exercées (par les investisseurs/bailleurs) afin de prouver des résultats précoces, un des principaux enseignements du PIS était qu'une ou deux années ne suffisaient pas à observer un changement des niveaux de pauvreté. Trois ans étaient nécessaires, sachant que 5 ans constituaient une période idéale. Ce constat a des implications non seulement en termes d'attentes réalistes mais aussi quant à la fréquence de mesure des changements au niveau de la pauvreté. Si des changements au niveau de la pauvreté apparaissent clairement après 3 à 5 ans, cela indique que la pauvreté est un indicateur qui ne doit pas être suivi sur des périodes plus courtes (chaque année).

**b. Une forte réduction de la pauvreté auprès de tous les clients n'est souvent pas un objectif réaliste alors que la stabilité accompagnée d'une certaine réduction de la pauvreté est une attente réaliste :**

**Friendship Bridge, Guatemala** (29 000 clients emprunteurs, exclusivement des femmes indigènes, principalement dans les zones rurales) : L'étude de 569 constats sur l'ISP pour les mêmes clientes entre 2012 et 2015 montra une amélioration de 1% annuel de la probabilité de pauvreté, soit une amélioration de 3% sur la période envisagée. Dans l'intervalle, les données de pauvreté publiées par le bureau des statistiques au Guatemala démontrèrent que la part de personnes vivant sous le seuil de pauvreté national avait augmenté de 8% entre 2006 et 2014. Avant de comparer les données de ses clientes avec la moyenne nationale, FB s'estimait quelque peu déçu car ils espéraient observer des « améliorations importantes » pour leurs clientes désireuses de sortir de la pauvreté et non une progression relativement modeste de 3%. Cependant, après avoir compris qu'au niveau national, les Guatémaltèques s'étaient appauvris sur la même période alors que leurs clientes étaient (un peu) moins pauvres, FB prit conscience que ses résultats étaient au fait assez prometteurs. Ils commencèrent à comprendre « l'importance et la valeur de la stabilité pour les clients ».

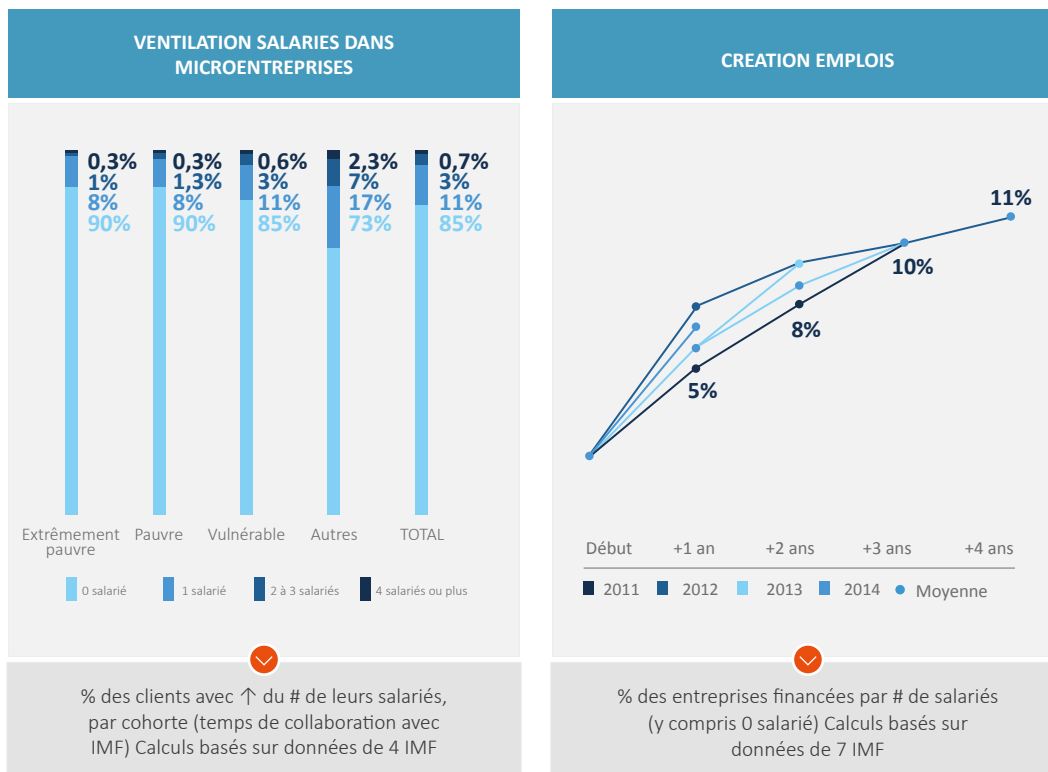
**AMK, Cambodge** (crédit solidaire – 450 000 clients emprunteurs, 82% de femmes, 93% en milieu rural) : Suit le score de bien-être (indice en interne) pour un échantillon représentatif aléatoire de clients. Les données récoltées entre 2007 et 2012 montrèrent de petites avancées sur l'échelle de bien-être relatif - 5% de clients sortis des deux catégories inférieures durant une période de 5 ans. Dans l'ensemble, 25% des clients affichaient une amélioration de leur score, 60% une stabilisation et 14% une détérioration. Il est intéressant de noter que de la même façon qu'au Guatemala, les données comparatives laissaient à penser que bien que les améliorations pour les ménages clients semblaient nominales, elles dépassaient de façon significative celles des non-clients; les années 2008 et 2009 furent difficiles pour de nombreuses personnes au Cambodge en raison de la forte inflation du prix des aliments et du carburant. En outre, des inondations frappèrent le pays en 2008 et 2011.

**c. La croissance de l'emploi dans les entreprises des clients peut être limitée :** L'intérêt est considérable, qui porte sur la contribution du microcrédit à l'emploi (salaire, autre que familial) dans les entreprises financées. Les données disponibles sur ces emplois démontrent que :

- La majorité des microentreprises financées ont tendance à soutenir l'emploi à son compte (client, membres de la famille)
- L'emploi salarié varie selon le secteur commercial et la taille de l'entreprise
- La croissance de l'emploi salarié est assez lente.

Ces constats sont illustrés dans les données calculées et présentées par BBVAMF pour certaines de ses succursales (Groupe BBVAMF) (graphique 3).

Graphique 3. Exemples de données sur l'emploi salarié dans les entreprises financées



BBVAMF, Social Performance Report, Measuring What Really Matters, 2015

## B) Responsabiliser les dirigeants

Une fois des objectifs réalistes établis par le PSF pour les résultats des clients et sur la base des tendances observées, le PSF peut introduire des mécanismes d'incitants qui récompensent la direction lorsqu'elle récolte des résultats positifs pour les clients. Cashpor est un PSF qui suit les données de résultat depuis plusieurs années et intègre des cibles de résultat et des accomplissements dans l'évaluation des performances (et dans les incitants) adressée à l'administrateur délégué.

**Cashpor, Inde** (crédit solidaire - 830 000 clients emprunteurs, exclusivement des femmes, la plupart en milieu rural) : Mesure et jalonne sa couverture des foyers pauvres (vivant avec moins de \$1,88/jour à parité du pouvoir d'achat (PPP)) et suit les changements du score de probabilité de pauvreté au fil du temps, en utilisant l'ISP. Les données de résultat montrent qu'après 5 cycles de prêt (années), environ la moitié des clientes qui continuent d'emprunter auprès de Cashpor se situent au-dessus du seuil de pauvreté mais juste moins de la moitié sont encore en-dessous. Le conseil tient l'administrateur délégué responsable tant de la réalisation des cibles de couverture de la pauvreté (91% de clientes étant sous les \$1,88 (ISP) au début de la collaboration avec Cashpor) que de l'objectif de 50% de clientes au-dessus du score ISP de départ après 5 cycles de prêts. Ces cibles font partie des incitants à la performance octroyés à l'administrateur délégué auquel il incombe d'examiner les données et de gérer les opérations de Cashpor afin de tendre vers la concrétisation de cet objectif social.

Note : Les données de résultat pourraient également contribuer à l'octroi d'incitatifs équilibrés pour le personnel. Lorsque les salariés sont évalués et récompensés avant tout sur la base d'indicateurs financiers et de production tels que le remboursement des prêts et le nombre de nouveaux clients emprunteurs, leur comportement peut facilement se laisser guider par ces seuls incitatifs, au détriment de la mission sociale. Citons, par exemple, des pratiques agressives de recouvrement de prêt mises en place par des salariés qui recherchent à réduire les portefeuilles à risque ou des salariés qui poussent les clients au surendettement pour booster la croissance de leur clientèle. Ces pratiques parmi le personnel peuvent pousser les clients à vendre leurs actifs productifs et à se sentir en colère et désemparés. Les indicateurs de performance sociale tels que la satisfaction et la fidélisation du client contribuent à équilibrer les mesures incitatives et sont susceptibles de mettre en valeur les tendances positives lorsque les clients peuvent utiliser les produits financiers pour lisser leurs revenus et faire croître leurs avoirs. Si les données de résultat pouvaient être incluses dans les incitatifs pour le personnel, cela contribuerait à focaliser l'attention sur les résultats pour les clients. Cf. la réflexion de la MicroLoan Foundation, Malawi (p. 16) pour un exemple d'intégration de la GPS dans les mesures incitatives pour le personnel.

### 3.2 Examiner ce qui fonctionne

#### A) Comprendre la typologie des clients : Au-delà des moyennes

*Les moyennes doivent être interrogées si les données sont supposées jeter un éclairage sur des pistes d'action*

Lorsque nous examinons plus attentivement les résultats, nous nous interrogeons non seulement sur l'existence d'avancées pour les clients mais aussi sur l'absence d'avancée pour certains clients (même si un avantage moyen est dégagé), sur ces clients qui rencontrent le succès, sur les raisons de ce succès, sur ces clients qui rencontrent moins de succès et sur les raisons de cette déconvenue?

Les moyennes observées parmi un recueil de données pour un client deviennent plus intéressantes et, c'est plus important, plus utilisables si les données sont subdivisées afin de refléter les différences de résultats (par ex., % ↑, % ↓, % ↔) pour les différents segments de clients. Bien que l'expérience de terrain soit limitée pour ce type d'analyse, nous commençons à prendre conscience que pour que les données de résultat éclairent les décisions opérationnelles, nous devons comprendre les variations de résultat et analyser ces écarts pour divers types de clients. Par exemple :

- Clients à l'issue de périodes distinctes (par ex., à des cycles de prêt différents)
- Clients qui ne rencontrent pas tant de succès - quels sont les obstacles rencontrés? Comment pouvons-nous surmonter ces barrières pour améliorer les résultats pour ces clients?
- Quelle leçon tirer des clients qui rencontrent plus de succès? Leurs résultats peuvent-ils encore être améliorés? Pouvons-nous identifier ce qui a bien fonctionné pour eux à ce jour et appliquer ces recettes à d'autres clients qui rencontrent moins de succès?
- Possibles écarts dans l'exécution du programme.

Il existe de nombreuses approches en matière de segmentation de la clientèle. En voici quelques exemples :

**IDEPRO, Bolivie** (prêts individuels à 13 000 clients, spécialisation dans les services de développement des entreprises) : Subdivise les données pour mettre en exergue le nombre de clients faisant l'expérience d'un changement négatif, ne faisant l'expérience d'aucun changement ou faisant l'expérience d'un changement positif sur divers indicateurs commerciaux. En ne s'attardant pas seulement sur les moyennes mais en mesurant aussi le nombre de clients qui s'en sortent mieux, moins bien ou qui ne connaissent aucun changement, IDEPRO se fait une idée plus claire du sort de ses clients (graphique 4).

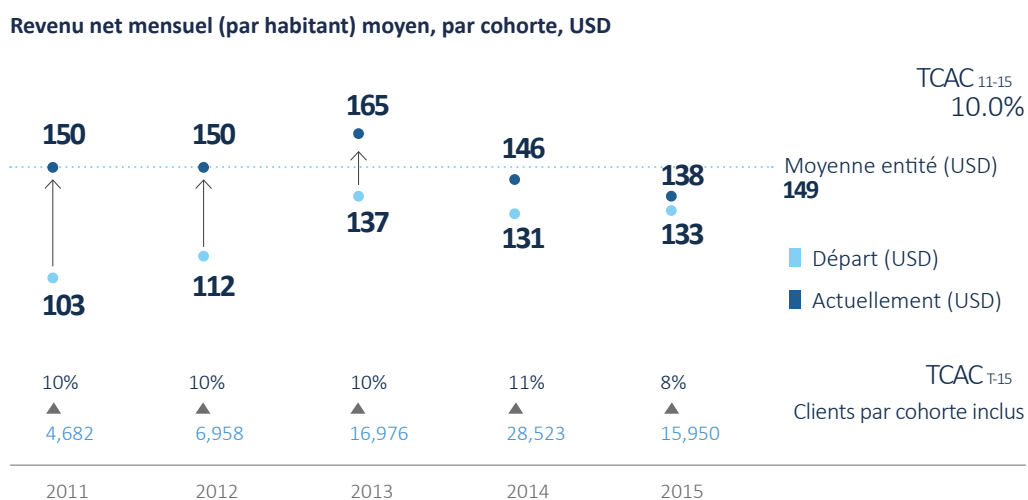
Graphique 4. **Subdivision des résultats : % des clients affichant un changement**

Programme de prêts spéciaux, IDEPRO ProCadenas : 572 clients						
Indicateur	Moyenne US\$			% des clients affichant un changement		
	Médiane au départ	Médiane au 2e emprunt (12 m)	Changement moyen	% ↑	% ↓	% ↔
Revenus	592	689	97	88%	7%	5%
Bénéfices	238	276	38	73%	26%	1%
Valeur nette	21,118	24,731	3,614	77%	15%	8%
Salariés	2.4	2.8	0.4	30%	3%	67%

EA Consultants pour Triple Jump, Measuring Social Impact in Microfinance, 2014

**BBVA Microfinanzas Fundacion – données des entreprises** (IMF en Amérique latine, emprunteurs individuels) : Analyse aussi les données pour chaque segment de clients. Dans le graphique ci-dessous, BBVAMF analyse les changements annuels de la succursale Financiera Confianza (Pérou) au niveau du revenu net moyen mensuel par cohorte de clients. Les données montrent que les clients qui ont bouclé plus de cycles de prêts affichent une croissance supérieure de leurs revenus nets mensuels (par personne) moyens à la croissance pour les clients qui ont démarré une relation d'emprunt il y a à peine un an. Des graphiques similaires tracés par BBVAMF illustrent les ventes mensuelles moyennes, les actifs moyens, la progression de l'emploi (cf. graphique 3) – ainsi que la fidélisation des clients (cf. graphique 7). Les institutions du groupe BBVAMF recueillent ces données à partir des données commerciales que leurs chargés de prêts rassemblent durant l'évaluation des prêts. Les étapes suivantes incluent la subdivision ultérieure des données afin de comprendre les divers contextes commerciaux et donc de comprendre aussi plus en détail la variation des résultats.

Graphique 5. **Subdivision des résultats : Moyenne par cohorte de cycle de prêt**



Source : Financiera Confianza. Calculs BBVAMF.

BBVAMF, Rapport sur la performance sociale, Measuring What Really Matters, 2015

Notes : i) Le graphique présente des données, au 31 décembre 2015, pour les clients dont les données ont été actualisées au cours des 12 derniers mois. La moyenne pour chaque cohorte est indiquée au départ (premier emprunt pour la cohorte) et la moyenne « actuelle » pour cette cohorte à la fin du mois de décembre 2015.

ii) TCAC = taux de croissance annuel composé

<sup>5</sup> Revenus de l'entreprise divisés par le nombre de membres de la famille du client.

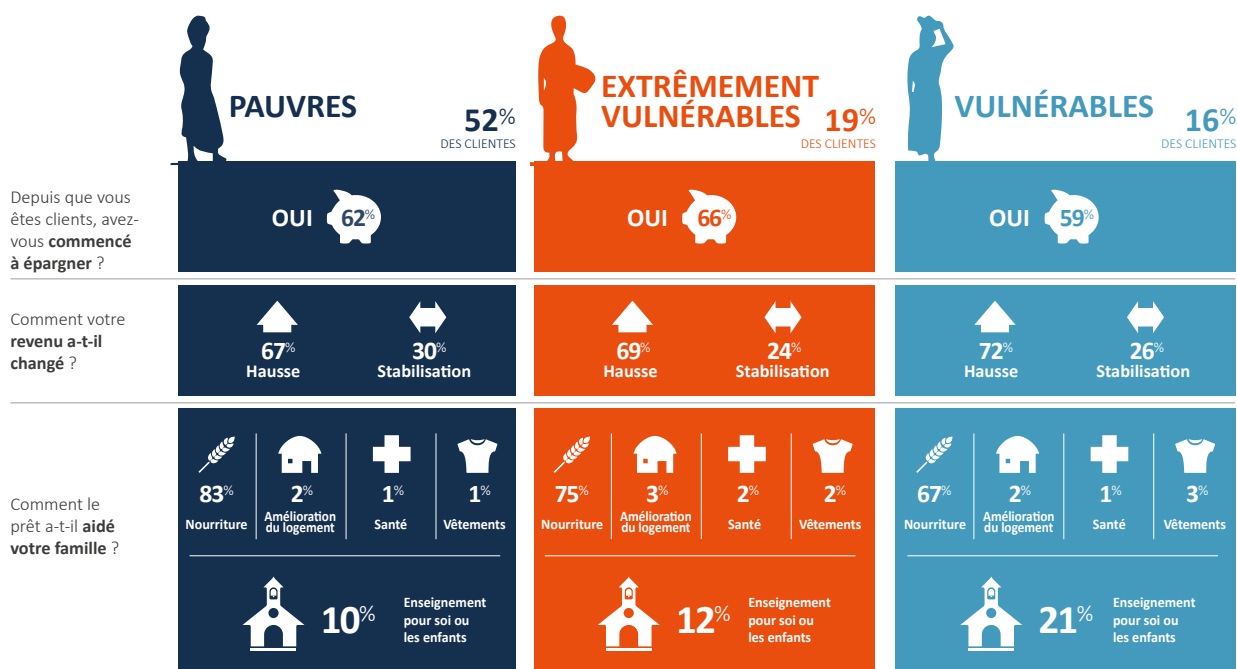
<sup>6</sup> Dans chaque pays, BBVAMF suit l'inflation annuelle, dont il convient de tenir compte en envisageant la croissance des revenus des entreprises au fil du temps



**Friendship Bridge, Guatemala** : Subdivise sa clientèle dans des catégories dérivées du score de probabilité de pauvreté sur la base de l'ISP afin d'identifier les divers segments de pauvreté de ses clients. Les segments dits « pauvres », « extrêmement vulnérables » et « vulnérables » constituent les cibles principales et correspondent à des bandeaux tracés suivant le seuil national de pauvreté, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous. Cette subdivision permet des comparaisons nuancées, une triangulation des données et l'identification de schémas dans le recueil de données. FB subdivise également les données selon le secteur et d'autres marqueurs démographiques tels que l'âge.

Graphique 6. **Subdivision des résultats : Par bandeau de pauvreté**

PPI data from design document created in 2010 from 2006 national data			
Catégories de FB	<i>Pauvre</i>	<i>Extrêmement vulnérable</i>	<i>Vulnérable</i>
Equivalent du seuil de pauvreté	<Seuil de pauvreté national	SPN - <150% SPN	150% - <200% SPNL
Jalons nationaux : % foyers ruraux dans cette catégorie	61%	20%	9%



Note de l'auteur : « stabilisation » = inchangé

**CRECER, Bolivie, (165 000 clients, principalement des femmes dans des communautés pauvres et vulnérables en milieu rural et périurbain)** L'étude menée avec Freedom from Hunger montre que le programme Crédit & Enseignement n'affiche pas les résultats positifs escomptés sur les comportements de santé liés à l'alimentation des mères et sur la situation nutritionnelle des enfants. Cependant, après la subdivision des résultats selon la qualité estimée de l'information délivrée (la qualité varie selon les agents de terrain délivrant de la formation sur les questions de santé et de nutrition aux familles emprunteuses), les clients ayant reçu une information de bonne qualité affichent bel et bien des résultats positifs. Cette observation relaie un message clair quant à l'efficacité potentielle du programme, sachant que le programme ne peut être efficace si les agents de terrain n'ont pas bien travaillé. La totalité de l'organisation de CRECER a dès lors été remaniée afin de renforcer la formation et la supervision des agents de terrain.

## B) Comblent les failles dans les opérations qui grèvent les résultats

Après avoir initié un suivi des résultats des clients, les PSF tirent fréquemment les deux leçons suivantes :

1. Ils ne couvrent pas le type de clients qu'ils pensaient viser ou souhaitaient viser. La mesure des résultats peut inciter les PSF à considérer plus attentivement leurs groupes-cibles et vérifier la qualité des données de couverture ainsi que leurs politiques de couverture.
2. Un certain nombre de leurs clients ne leur restent pas fidèles suffisamment longtemps pour enregistrer un changement significatif.

Exemples de ciblage des clients :

**MicroLoan Foundation, Malawi** (>30 000 clients, exclusivement des femmes, toutes en milieu rural) donne un exemple de la façon dont les données de résultat peuvent servir au ciblage des clients. La MicroLoan Foundation poursuit une forte mission sociale et au début, elle pensait toucher des femmes pauvres en milieu rural puisqu'elle opérait dans des communautés comptant de nombreux pauvres. Toutefois, après avoir relevé des données de pauvreté au départ, la MicroLoan Foundation a pris conscience que près de la moitié (46%) des nouvelles clientes se situaient au-dessus du seuil de \$1.25 selon le score ISP (comparativement à la référence rurale nationale de 63%, voire plus, de foyers ruraux se situant sous le seuil de \$1.25). A la suite d'ateliers avec les gestionnaires et les collaborateurs des succursales, un certain nombre de barrières ont été identifiées qui empêchaient les plus pauvres d'accéder à des emprunts, y compris la culture organisationnelle (manque de prise de conscience du fait que la couverture des plus pauvres pouvait être améliorée, absence de données, conviction que les pauvres ne peuvent pas rembourser avec fiabilité, incitations au personnel basées sur la taille du portefeuille), les détails de conception des produits (par ex. taille minimale de l'emprunt trop élevée pour les plus pauvres, obligation d'épargner pour accéder au crédit) et l'auto-exclusion des clientes (les plus pauvres fuient plus les risques, absence de confiance en soi).

Afin de surmonter ces obstacles, la MicroLoan Foundation a organisé des ateliers avec son personnel pour garantir une compréhension plus claire de la mission sociale et de la façon de mieux servir les pauvres et a lancé un projet-pilote apportant des changements méthodologiques très significatifs, y compris la conception d'un nouveau prêt favorable aux pauvres (taille réduite du prêt et de l'épargne), le mentorat attentionné, le rééchelonnement des options d'emprunt, les contrôles de qualité des groupes et la prévention du surendettement grâce au suivi des remboursements et des versements d'épargne manquants au niveau des clients individuel. Les mesures incitatives pour les collaborateurs ont été revues pour promouvoir l'inclusion des pauvres.

Le projet-pilote a été étendu à toutes les succursales en 2016. Sachant que les données de départ confirment que le PSF couvre une plus vaste proportion de clientes pauvres, les futures données de résultat apporteront la preuve des avantages tirés par ces clientes

**Friendship Bridge, Guatemala** offre un exemple distinct mais proche. En l'occurrence, ils couvrent la clientèle qu'ils ciblent mais les données de résultat des clientes montrent que certains types de clientes tirent plus d'avantage des services et produits de FB que d'autres clientes. Plus précisément, le suivi des variations du score ISP au fil du temps montrent que le programme de base de FB est plus efficace auprès des clientes appartenant aux catégories « pauvres » ou « extrêmement vulnérables ». Cette constatation a incité FB à modifier sa politique de ciblage des clientes dans ces catégories afin de travailler avec elles différemment qu'avec les clientes extrêmement pauvres ou les clientes vulnérables (ou classées plus haut) afin de concentrer la couverture sur les clientes pour lesquels FB est plus susceptible de générer une avancée.

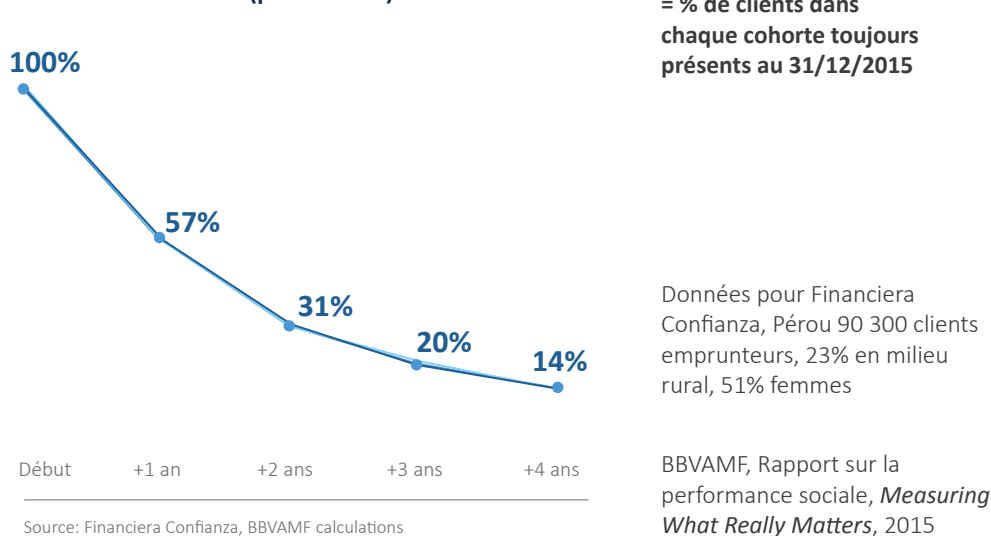
Constats quant aux abandons des clients :

Lorsque les clients ne poursuivent pas la relation de crédit mais au contraire, quittent le programme après un ou deux cycles de prêts, cet abandon intervient trop tôt pour que le programme puisse produire un changement effectif,

sachant que les changements à long terme tels que la réduction de la pauvreté n'interviennent, au plus tôt, qu'après 3 à 5 ans. Toutefois, certains PSF ont été choqués par les données relatives au départ des clients. Habituellement, après 3 à 5 ans, moins de 25% des clients emprunteurs ayant bénéficié d'un crédit durant la première année continueront à emprunter. Cela se vérifie tant pour les prêts individuels que pour les prêts solidaires. Suivre le changement au fil du temps implique d'observer le nombre de clients qui demeurent suffisamment longtemps dans le programme pour faire l'expérience d'un changement effectif. (Cf. graphique 7).

Graphique 7. **Exemple de constats relatifs à la fidélisation des clients**

#### Rétention des clients (par cohorte)



Tous les clients ne souhaitent pas continuer à emprunter. Et l'opinion et les expériences relatives à l'abandon des clients varient selon les PSF. Cependant, la fidélisation des clients est un composant important de la performance commerciale.

- **Friendship Bridge, Guatemala**, identifie un lien entre le départ des clientes et les résultats. Plus précisément, les données de FB montrent que plus la cliente enchaîne les cycles de prêts auprès de FB, plus elle est susceptible d'améliorer son bien-être économique. Par conséquent, FB a intensifié sa focale sur les stratégies de fidélisation des clientes afin d'améliorer le taux de rétention.
- **Fondo Esperanza, Chili** (prêts individuels et solidaires, plus de 90 000 clients emprunteurs, 85% femmes) A retenu 5 indicateurs pour les clients individuels et 3 pour les banques villageoises qui sont le plus susceptibles de quitter le programme. Suivre ces données a contribué au traitement de ces questions et à la fidélisation de plus de clients.

### 3.3 Améliorer les résultats pour les clients

La mesure des résultats peut constituer la première étape d'un mécanisme d'analyse de résultat pour les clients. Par exemple, débusquer une lacune parmi les résultats ou repérer des différences parmi les résultats sur divers segments de clients peut initier une analyse et une étude de suivi afin de comprendre les raisons; une analyse et une étude qui, à leur tour, éclaireront la stratégie et les opérations. Les paragraphes suivants en apportent l'exemple.

## A) Développer de nouveaux produits ou programmes et tisser de nouveaux partenariats

En matière de gestion par analyse de résultat, les constats moins positifs sont tout aussi importants que les constats positifs puisque l'absence de succès peut initier une réflexion sur ce qu'il convient d'améliorer et de faire. Ceci peut englober une réflexion sur les nouveaux produits, une enveloppe de services ciblant des segments spécifiques ou de nouveaux partenariats.

**Friendship Bridge, Guatemala** – L'analyse des données de résultat révéla que les clientes dont l'activité principale était de nature agricole ou artisanale étaient les plus exposées à la probabilité de vivre dans la pauvreté. En réaction à ce constat, FB a élaboré des programmes spéciaux pour l'accès au marché de l'artisanat et pour les agricultrices, afin d'appuyer les gains de productivité et les rendements dans ces secteurs.

**IDEPRO, Bolivie** – Lorsqu'une évaluation externe révéla qu'IDEPRO ne récoltait pas les résultats escomptés pour ses clients ciblés, l'organisation lança un programme spécial (Pro-Cadenas) afin d'offrir des services de développement des activités en plus des services de crédit, avec des services conçus à la lumière des caractéristiques économiques et de marché de cinq secteurs-clés. Le programme inclut des services complets et spécialisés fondés sur une analyse minutieuse de la chaîne de valeur dans chaque secteur. (Cf. plus d'infos ci-dessous quant à la poursuite ou pas d'une action).

**Fondo Esperanza, Chili** – Les données de résultat ont révélé que les clients et leur famille éprouvaient des besoins qui vont au-delà des services financiers et qui doivent être traités afin que les clients puissent tirer avantage des services financiers. FE a donc tissé un certain nombre de partenariats stratégiques autour de quatre objectifs de mission : Enseignement, renforcement des entreprises, protection sociale et développement communautaire. Les partenaires incluent les agences gouvernementales, les universités et les ONG locales. Ces institutions proposent des collaborations et des formations aux clients de FE et constituent des passerelles externes importantes pour les réseaux sociaux entre les clients.

**Cashpor, Inde** – Les données de résultat montraient une poursuite de la pauvreté parmi une part significative des clients, même après cinq ans d'emprunts réguliers. Le conseil de Cashpor a réfléchi à ces constats et s'inspirant d'autres études, a épinglé les problèmes de santé et les frais médicaux associés (réduisant toute épargne, neutralisant toute hausse de revenu) comme principale menace sur les efforts de Cashpor pour réduire la pauvreté grâce à l'accès aux services financiers. Cashpor a pris la décision stratégique de s'associer à l'ONG Healing Fields, qui offre des formations spécialisées, des supports et de l'assistance en matière d'éducation à la santé dans les communautés. Le personnel de HF forme une sélection de clients à maturité pour œuvrer en qualité de coordinateurs communautaires de santé en proposant des modules ciblés sur la santé lors des réunions de groupe après les transactions financières. HF contribue au développement d'un modèle durable pour le travail indépendant des coordinateurs communautaires de santé.

**AMK, Cambodge** – Les données de résultat sur le bien-être des clients ont pointé une vulnérabilité accrue car un nombre croissant de clients font état d'une crise vécue l'année précédente (67% >> 33% avant) et moins de clients confient n'avoir jamais emprunté ou vendu des avoirs pour payer les frais de soins ou les médicaments (39% >> 48% avant). AMK a pris bonne note de ces constats moins positifs et a compris l'importance des défis de santé pour les foyers pauvres. La direction a suggéré d'aller au-delà du microcrédit et d'offrir des liens vers la microassurance-santé. Avec l'accord du conseil, AMK a étudié le marché et a fini par lancer un programme d'assurance-santé. Celui-ci a valu à AMK d'être parmi les trois finalistes du *financial inclusion challenge* (région Asie-Pacifique) organisé par le *Wall Street Journal* en 2016.

## **B) Améliorer (ou interrompre) un nouveau produit ou programme**

Les nouveaux produits ou programmes représentent souvent un investissement supplémentaire substantiel. Les PSF ont intérêt à suivre les résultats pour voir si la poursuite de l'investissement est justifiée ou si des changements sont nécessaires.

**Cashpor, Inde** a suivi un échantillon de foyers durant la phase pilote du programme de coordinateurs communautaires de santé. Les résultats ont suffisamment attesté des améliorations (pratiques à la naissance, réhydratation orale, moustiquaires) pour justifier le déploiement du programme et ont aussi épinglé les aspects où plus d'efforts devaient se concentrer (toilettes). Cashpor affecte désormais 10% de ses bénéfices nets au programme de santé et à un programme éducatif.

**IDEPRO, Bolivie** : Pro Cadenas, les services d'IDEPRO pour les prêts et le développement commercial conçus sur mesure pour le secteur d'activité de chaque client représentaient un gros investissement et le conseil ne voulait pas que l'investissement rate ses objectifs. En suivant les résultats sur des indicateurs-clés au fil du temps et en les analysant selon les divers secteurs commerciaux, IDEPRO apprit que les clients atteignaient, en général, de bons résultats dans tous les secteurs sauf un, le tourisme. La direction a donc décidé de ne plus proposer Pro Cadenas dans ce secteur.

## **C) Communiquer avec les clients, un rouage de la gestion par analyse de résultat**

Certains PSF mobilisent les clients dans le processus d'obtention des résultats non seulement en partageant avec les clients les constats faits à partir des données de résultat mais aussi en les incluant dans la définition des objectifs visés sur la ligne de départ. Faire rapport aux clients peut renforcer leur sentiment d'accomplissement et aider à identifier les domaines où ils doivent se concentrer. Le premier exemple ci-dessous vient de MSME (Micro Medium and Small Enterprises) finance et montre comment la définition d'objectifs avec le chef d'entreprise dès le départ aide à communiquer avec les clients à propos de leurs objectifs liés au crédit et de la façon de générer un changement pour soi. Les deux exemples suggèrent que les clients participent plus volontiers au recueil des données s'ils peuvent voir ce qu'il en ressort.

**Gérer les résultats avec les clients de MSME.** L'Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ontario, Canada propose des prêts pour les petites entreprises en démarrage ou en expansion ainsi que des conseils commerciaux, de l'aide pour les plans d'affaires et de la formation à l'entreprise. De ce programme est née une approche unique pour la gestion par analyse de résultat : Il s'agit d'identifier des objectifs commerciaux en collaboration avec le client en amont, au moment de l'évaluation du prêt et de suivre les résultats durant le cycle de prêt suivant afin de voir si les objectifs commerciaux sont atteints ou pas et en cas d'échec, de trouver les raisons et les remèdes. Cette approche s'est révélée utile de diverses façons :

- Elle aide les chefs d'entreprise à réfléchir aux objectifs tangibles liés au crédit;
- Le PSF peut juger les attentes et les plans du chef d'entreprise et apporter des conseils quant aux éventuelles failles dans leur approche (à savoir, les aider à être des chefs d'entreprise plus futés);
- Si le PSF décide de ne pas octroyer un prêt, il peut expliquer pourquoi et ce que le demandeur peut ajuster pour entrer en lice;
- Si leurs objectifs sont verbalisés (et écrits noir sur blanc), les chefs d'entreprise sont plus concentrés sur leur concrétisation;
- Aucune objection lors de la mesure à l'arrivée, puisque cet exercice a été discuté au départ et peut servir de base à un autre prêt;
- Les objectifs formulés servent de vérification valable de l'utilisation effective du crédit

**Une lettre à chaque client :** Fondo Esperanza, Chili, compare les données de résultat du premier cycle de prêt (départ) aux données du quatrième cycle pour chaque cliente. Cet exercice livre le contenu d'une lettre adressée à la cliente afin qu'elle consulte les données du changement vécu. La lettre contient des infos telles que la hausse des revenus de l'entreprise et du ménage, l'épargne accumulée ou le renforcement de son expérience de chef d'entreprise. Dans la lettre, FE félicite la cliente des constats positifs et souligne qu'elle ne doit pas être découragée par les éventuels autres résultats moins brillants. La lettre engage FE à prolonger son soutien à la cliente et invite celle-ci à s'engager, par écrit, sur ses objectifs des 18 prochains mois dans ces domaines. (Cf. échantillon de lettre, annexe 4, des [Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#)).

### 3.4 Consolider les activités de l'institution

Certains PSF utilisent les données de résultat pour éclairer les décisions stratégiques qui aideront les clients et simultanément contribueront à consolider leurs propres opérations commerciales.

#### A) Meilleure commercialisation des produits et services

Le marketing gagne en efficacité en soulignant auprès des clients les avantages pointés par leur soin comme des priorités, des avancées qui peuvent être différentes des objectifs retenus par l'institution.

**SolarNow**, un partenaire d'Acumen en Ouganda qui vend des panneaux solaires a changé son approche de marketing après l'analyse des données de résultat. Les données montraient que les clients dépensaient bien moins chaque mois pour acheter du kérosène qu'auparavant et c'était à leurs propres yeux un grand gain. La société avait vanté ses panneaux solaires sur le marché comme une solution pour obtenir plus de lumière pendant le jour mais a pris conscience qu'en adoptant un autre slogan « dépensez moins pour le kéro », sa comm' serait plus efficace. Une autre leçon fut que les très pauvres utilisaient les panneaux solaires. La société avait pensé que sa clientèle occuperait un échelon plus élevé. Ainsi les données leur ont livré de meilleures infos sur les marchés et les nouveaux clients potentiels.

**Subdivision pour améliorer le marketing pour les clients ciblés :** Friendship Bridge a créé une infographie (cf. graphique 6) pour articuler la subdivision du marché et l'a distribuée à son personnel de terrain afin qu'il l'utilise lors de la promotion des services et produits.

#### B) Formation efficace du personnel

Des PSF utilisent les données de résultat pour comprendre les ingrédients efficaces de leurs programmes éducatifs pour le personnel et les points à améliorer.

- **Formation améliorée = performance accrue :** Fondo Esperanza, Chili, utilise les données de résultat et leur analyse pour faciliter l'évaluation des performances des collaborateurs et apporter les ajustements nécessaires. Par exemple, si un chargé de prêt obtient un résultat inadéquat quant à la qualité de l'éducation donnée, alors son superviseur travaillera avec cette personne pour élaborer un plan d'amélioration. Le chargé de prêt peut recevoir une formation supplémentaire et un appui de son superviseur qui l'aidera à aborder les questions et examinera les nouvelles données sur les performances du conseiller à la recherche d'une amélioration.
- Comme souligné dans l'exemple de CRECER (p. 11), la **qualité de la prestation du service** (dans ce cas, l'éducation à la santé) dépend du personnel de terrain. Les constats de l'étude des résultats liés au crédit et à l'éducation, après subdivision, débouchèrent sur une refonte du programme. Il ne suffisait pas de s'appuyer sur des supports de formation, une nouvelle focale sur la qualité de la formation et la totale supervision du personnel était requise. Cette focale englobe toutes les opérations.

### C) Personnel plus satisfait

Les données de résultat sont un outil utile à la motivation du personnel. Cela se vaut notamment dans les organisations dotées d'une mission sociale car souvent, la mission sociale pèse lourd dans le choix des collaborateurs de travailler dans l'institution. Lorsque le personnel reçoit des preuves des effets bénéfiques de son travail pour la vie des clients, sa satisfaction au travail augmente ainsi que sa motivation à bien faire, mieux traiter les clients et la rotation du personnel est moindre. Tous ces effets rehaussent la réputation de l'organisation et réduisent les frais liés à une forte rotation des effectifs.

**Kenya Women's Finance Trust (KWFT)** note l'importance de la satisfaction au travail - « Sur le marché compétitif de la microfinance, les institutions doivent bosser pour attirer et conserver leurs effectifs. ». Il reconnaît que les résultats sont un ingrédient important de motivation pour le personnel. En plus, d'une implication de la base dans le choix des cibles dans le respect des objectifs sociaux de la société, KWFT prétend toujours s'interroger : *Pourquoi faisons-nous cela? Comment cela peut-il aider les clients? Quels sont les résultats pour les clients?* Les salariés sont formés pour comprendre que nous sommes ici 1) pour atteindre nos cibles mais (en l'absence de cibles de résultat) 2) pour faire avancer nos clients.

---

## ENSUITE : **MISE EN OEUVRE D'UNE SOLIDE GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT**

---

Les arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat sont clairs. Sans cette gestion, un PSF ne peut avoir la certitude qu'il aide ou cause du tort à ses clients. Et lorsque des problèmes se posent inévitablement, le PSF ne dispose, au mieux, que d'informations incomplètes pour remonter aux racines du problème et dégager une solution. Grâce à une solide gestion par analyse de résultat toutefois, le PSF peut rendre des comptes à ses parties prenantes, orienter ses opérations vers la concrétisation de sa mission sociale et améliorer les résultats pour les clients, autant d'atouts qui concourent à consolider ses activités.

Une fois justifiée la gestion par analyse de résultat, se pose la question de ses modalités. Les données doivent être crédibles pour servir de fondement à une prise de décision par le PSF. Le processus doit être financièrement abordable. Les indicateurs de résultat choisis doivent être pertinents et utiles. Un ralliement et un engagement dans les plus hautes sphères (conseil et administrateur délégué) sont nécessaires et doivent percoler dans tout l'organigramme. Les données doivent être recueillies à une fréquence appropriée et faire l'objet d'un juste contrôle de la qualité. L'analyse doit être réfléchie et ouverte aux leçons à tirer des constats moins positifs. Les rapports doivent être limpides, concis et adressés aux décideurs appropriés. Pour de plus amples détails sur les modalités, consultez les [Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#).



---

## ANNEXE 1: SOURCES CHOISIES

---

**En anglais**

### **SPTF**

#### **Dossiers, OWG, 2014-2017**

<http://sptf.info/working-groups/outcomes>

Notamment les dossiers traitant des points suivants :

- Webinar 2: Theory of Change: a framework to help us think about what to measure and when
- Webinar 4: Sharing the experience of IDEPRO (English and Spanish)
- Webinar 5: Sharing the experience of Friendship Bridge (English and Spanish)
- Webinar 6: Sharing the experience of Cashpor (English and Spanish)
- Webinar 12: Opportunities for outcomes management in MSME finance

#### **IDEPRO, étude de cas, 2015**

<http://sptf.info/images/idepro%20case%20study%2020151019.pdf>

#### **CRECER, étude de cas, 2012 (espagnol)**

[http://sptf.info/images/crecer%20case%20study\\_2012-09\\_final.pdf](http://sptf.info/images/crecer%20case%20study_2012-09_final.pdf)

Ces études de cas décrivent les changements apportés après l'examen des données de résultat et deux systèmes institutionnels de recueil et d'analyse des données de résultat des clients.

## Autres sources

### **Actionable Measurement Guidelines. Fondation Bill & Melinda Gates** [non daté]

<https://docs.gatesfoundation.org/documents/guide-to-actionable-measurement.pdf>

Rédigé du point de vue du bailleur et accompagné d'exemples principalement puisés en dehors de la microfinance, ce document apporte des conseils importants inspirés de la philosophie et de l'approche et destinés à mettre en avant les relevés pratiqués à des fins spécifiques. « *Nous estimons que l'évaluation la plus élégante n'a de sens que si ses constats sont utilisés pour éclairer la prise de décisions et renforcer notre action en vue d'améliorer le sort des personnes.* »

### **Acumen: Innovations in Impact Measurement, 2015**

<http://acumen.org/wp-content/uploads/2015/11/Innovations-in-Impact-Measurement-Report.pdf>

Ce rapport recense les leçons et expériences d'Acumen & Roots Capital en travaillant avec les partenaires du social business afin de recueillir des données porteuses de sens qui peuvent être utilisées pour éclairer les décisions stratégiques. En dépit du mot « impact » figurant dans le titre, l'objectif est « non pas d'avoir la certitude que l'impact peut être attribué à une intervention particulière » mais « d'ancrer une habitude d'écoute à l'adresse des clients afin de dégager des constats traduisibles en action correspondant à leurs besoins et leurs intérêts... livrer des données de qualité suffisante pour appuyer la prise de décision. » L'exemple de SolarNow cité en page 21 de ce texte inclut l'inclusion de la perception par le consommateur de la valeur sociale de toute théorie du changement. L'approche d'Acumen reposant sur les données légères constitue une référence importante des Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers.

## Analyse et rapports

### **AMK Cambodia, Have AMK loans helped its clients improve their overall well-being?**

[https://www.incofin.com/sites/default/files/attachments/newsitems/Change%20Study\\_AMK\\_2014.pdf](https://www.incofin.com/sites/default/files/attachments/newsitems/Change%20Study_AMK_2014.pdf)

Brève présentation des résultats d'une étude sur 5 ans des changements pour les clients. Place le PSF et le pays dans leur contexte et précise les détails méthodologiques pour la présentation de constats négatifs et positifs et de conclusions claires.

### **BBVAMF, Social Performance Report: Measuring what really matters**

<http://www.mfbbva.org/informe-2015/en/pdf/wrm.pdf>

BBVAMF recueille et conserve des données dans les portefeuilles auprès de ses filiales en Amérique latine et après une vérification de la qualité des données, présente les constats dans des graphiques qui montrent les tendances en matière de performance des entreprises au fil du temps. Façon très propre de présenter des données complexes. Comme évoqué dans le rapport de BBVAMF, l'étape suivante consistera à inclure les infos au niveau des foyers (notamment à scinder le revenu et l'activité financée) et à segmenter l'analyse (type d'activité commerciale, localisation) pour saisir les variations.

### **Friendship Bridge, Opening Pathways to Empowerment, 2014 « Impact' Report »**

<http://3dz2c5frwrhvnv1vwy1dyp.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/11/IR-with-updates-11.2.15.pdf>

Exemples stimulants de segmentation des données et de présentation des résultats, avec un bon usage fait des graphiques.

---

## ANNEXE 2: LISTE D'INDICATEURS HARMONISES DE RESULTATS SOCIAUX

---

### Champs de résultat

1. Entreprises & esprit d'entreprise
2. Pauvreté, avoirs & logement
3. Résilience & vulnérabilité
4. Santé

### Critères de sélection du principal tableau d'indicateurs de résultats sociaux de la SPTF :

<b>1 PERTINENCE</b>	1.0 Saisit les principaux éléments de résultat pour le champ 1.1 Reste réaliste dans divers contextes 1.2 S'aligne sur les objectifs sociaux définis et la théorie du changement dans le champ choisi
<b>2 UTILITE</b>	2.1 Traduisible en action par la direction du PSF (lié à la stratégie opérationnelle) 2.2 Fiable - infos susceptibles d'être dignes de confiance
<b>3 CLARTE</b>	3.1 Formulation claire et sans ambiguïté
<b>4 FAISABILITE</b>	4.1 Mesurable - aisé à compiler, questions sans complexité
<b>5 COMPARABILITE</b>	5.1 Peut être étalonné

Pour de plus amples détails, consultez la [page en ligne](#) du Groupe de travail pour l'analyse de résultat de la SPTF!

## 1. Résultats commerciaux

Sous-thème	Indicateur	Cadrer la question	Notes
Changement des actifs commerciaux	1. % des clients ayant investi dans des actifs de production/ structures/ équipements/ outils importants pour une activité indépendante	<p>Au cours des x dernières années, avez-vous acheté ou investi dans l'un des actifs suivants pour votre entreprise commerciale/agricole?</p> <p>(a) Acheté des outils importants (fours, équipements, engins agricoles), (b) Investi dans des structures pour votre lieu de commercialisation (échope, magasin)</p> <p>J'aimerais que vous m'expliquiez les changements pour votre entreprise/ ferme au cours de la ou des dernières années. Dites-moi si les choses sont inchangées, meilleures ou moins bonnes qu'à la même époque l'année dernière : (a) La structure des pièces ou des bâtiments (murs, toit, sol), (b) Appareils, équipement, (c) bétail</p>	<p>a. Choisir indicateurs pertinents dans le contexte, pouvant être utilisés en référence à n'importe quel type d'activité commerciale menée par le foyer</p> <p>b. Un indicateur à court terme peut avant tout servir à saisir l'usage fait du prêt (qu'importe la source); à plus long terme, il peut saisir l'investissement au fil du temps, en utilisant le revenu généré par l'activité commerciale</p> <p>c. Plusieurs de ces indicateurs sont vérifiables; soyez futés au moment de l'interprétation car les cycles saisonniers peuvent affecter certains de ces indicateurs (achat &amp; vente de bétail, etc.)</p> <p>d. Pour les organismes qui estiment la valeur commerciale avec les clients durant les réunions de groupe, ces données peuvent ne pas être utiles ou précises car les clients ne voudront pas publiquement révéler combien ils font de bénéfices et des variables seront donc peut-être sous-estimées et perdront de leur fiabilité au fil du temps.</p> <p>e. Pour les PSF qui mènent une évaluation détaillée et certifiée des entreprises financées par un processus de demande de prêt, la valeur courante des immobilisations corporelles, le fonds de roulement, les ventes annualisées et le revenu net sont autant d'indicateurs significatifs de résultats commerciaux</p>
	2. % de clients indiquant ↑ ↓ → de leurs actifs commerciaux totaux et valeurs chiffrées d'augmentation	Base = infos dans le formulaire d'évaluation du prêt (donner exemple)	
Changement du revenu commercial (activité financée)	3. Ventes annuelles (cycles saisonniers!)		<p>f. Exige une définition claire et/ou un traitement clair des actifs</p> <p>g. Sinon, la principale inquiétude avec ces questions porte sur la mémoire des personnes interrogées et l'imprécision générale des rapports concernant les bénéfices, les revenus, etc.</p>
	4. Revenu net annuel (bénéfice)		
	5. % des clients indiquant une ↑ de leur revenu commercial [durant l'année précédente ou avant]	<p>Au cours de l'année précédente ou avant, le revenu que vous avez pu générer a-t-il... augmenté significativement, un peu augmenté, stagné ou reculé? Idéalement, ajoutez : Et pour quelles raisons?</p>	<p>a. Fondé sur la perception.</p> <p>b. Peut être un indicateur à court ou plus long terme</p>

	6. % des clients ayant lancé un nouveau produit ou service au cours des x dernières années	Avez-vous, dans votre activité, lancé de nouveaux produits ou services au cours des x dernières années? Avez-vous démarré la production ou la vente de nouveaux produits au cours des x dernières années, que vous ne produisiez ou ne vendiez pas avant?	a. La cliente n'est peut-être pas la mieux placée pour répondre à des questions liées à l'activité commerciale - vérification nécessaire b. Envisagez de faire le lien avec la question concernant l'estime de soi/la confiance en soi (cf. attitude en affaires) car l'absence de mouvement sur un de ces indicateurs à court terme indique peut-être un manque d'estime de soi/de confiance en soi nécessaire pour instaurer des améliorations commerciales!
	7. % des clients confrontés à $\uparrow\downarrow\rightarrow$ de leur revenu en pleine saison l'année dernière	En pleine saison/récolte (par ex., Noël, Aïd, etc.) l'année dernière, vos ventes, vos revenus étaient-ils supérieur(e)s, plus ou moins équivalent(e)s ou inférieur(e)s à vos ventes durant la même période l'année précédente?	c. Facilité d'emploi – Forte pour les PSF qui envisagent ou font déjà le lien entre les prêts commerciaux et les programmes/formations à l'esprit d'entreprise d. Investissement exclu car couvert sous l'intitulé Augmentation des actifs
	8. % de clientes qui prennent seules ou conjointement les décisions commerciales	Qui [dans le foyer] décide comment l'argent (le bénéfice) généré par l'activité devrait être employé/dépensé?	e. Plus pertinent pour les petites entreprises
	9. % des clients ayant déployé de nouveaux processus commerciaux au cours des x dernières années	Avez-vous déployé une version nouvelle ou améliorée d'un processus commercial existant l'année dernière ou avant? Par ex., une méthode de production, un contrôle de qualité, un système comptable, un mécanisme de distribution?	
<b>Progression de l'emploi dans les entreprises financées</b>	10. # de membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise financée	Y compris vous mêmes, combien de membres de votre famille (hommes-femmes) travaillent dans cette entreprise?	a. Inclure les hommes et les femmes ainsi que le temps de travail (plein ou partiel) rehausse la pertinence des mesures de l'emploi; particulièrement éclairant pour les petites entreprises et les résultats indirects; des catégories/fourchettes fondées sur le nombre de travailleurs sont utiles
	11. # de salariés dans l'entreprise financée	Combien de salariés (hors famille) employez-vous dans cette entreprise?	b. Autres questions pour étude séparée : Salaires de travailleurs rémunérés ou niveaux de qualification
<b>Attitude en affaires</b>	12. % des clients indiquant $\uparrow\downarrow\rightarrow$ du degré de confiance en leur capacité à rencontrer le succès dans leur activité	Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le succès de votre(vos) activité(s)? Très, plutôt, etc.	a. Fondé sur la perception, surestimation possible de la part de ceux qui lancent une nouvelle activité. Question mieux abordée dans une étude séparée (indépendante de l'évaluation du prêt!) qui inclut aussi des questions sur la prise de conscience et la stratégie liées aux marchés, sur l'acquisition des actifs et matériaux, la gestion des cycles saisonniers, etc.
	13. % des clients satisfaits de leurs gains commerciaux	D'accord ou pas d'accord : « En général, je suis satisfait des gains générés par mon entreprise? »	

## 2. Résultats en termes de pauvreté, avoirs, logement

Sous-thème	Indicateur	Notes
<b>Changement au niveau de la pauvreté économique</b>  <i>Seuil de pauvreté choisi avec pertinence dans le contexte national</i>	1. Après 3 & 5 ans : % des foyers clients au-dessus du seuil de pauvreté de référence qui étaient en-dessous lors de leur adhésion	<p>a. Nous préconisons l'ISP pour les pays où il est disponible et actualisé en raison de sa relative simplicité d'utilisation. L'ISP et la plupart des indicateurs ci-dessous peuvent être intégrés aux opérations de routine dans le formulaire d'emprunt ou d'adhésion. Comparabilité avec les jalons nationaux - au niveau du pays et des zones géographiques.</p> <p>b. Compte tenu de la lourde pondération souvent attribuée à des indicateurs tels que le « nombre d'enfants par foyer » ou « le niveau d'éducation de la femme adulte », des changements échappant au périmètre des services financiers, nous conseillons de compléter l'ISP par d'autres indicateurs de qualité de la vie (et d'autres thématiques) pertinents en milieu rural ou urbain.</p> <p>c. Tous les pays n'ont pas d'ISP ou leur ISP n'est plus d'actualité. Si l'ISP n'est pas disponible, un indice de pauvreté local constitue une option valable car il illustre la pauvreté dans le contexte local, sachant cet indice n'est peut-être pas comparable aux jalons nationaux alors que des indicateurs individuels pourraient se prêter à une comparaison.</p> <p>d. Horizon à long terme. Les données ne doivent pas être compilées à chaque cycle d'emprunt, mais tous les 3 ou 5 ans.</p>
	2. Après 3 & 5 ans : % de clients pauvres la première année toujours fidèles à l'IMF, % d'entre eux qui sont désormais au-dessus du seuil de pauvreté, % toujours en-dessous du seuil	
	3. % de changement du taux de pauvreté des foyers clients - selon ISP	
<b>Acquisition de biens</b>  <i>Hors actifs commerciaux</i>	4. % des foyers acquérant des avoirs essentiels supplémentaires, par an, (poste radio, lecteur de cassettes, chaises, table, bancs, cadre de lit, matelas, four, frigo, télé, vélo, etc. )	<p>a. Choisir des indicateurs et une terminologie pertinents pour le contexte du programme ou du pays et permettant de couvrir un % significatif de clients dans les données de départ</p> <p>b. Long terme.</p> <p>c. Il se peut qu'un grand nombre de biens potentiels soient judicieux mais ne retenez qu'une poignée de biens les plus pertinents. Possibilité d'utiliser les avoirs existants dans un ISP ou un autre indice servant à la mesure de la pauvreté.</p> <p>d. Comparable aux jalons nationaux (DHS - <a href="http://dhsprogram.com/">http://dhsprogram.com/</a>)</p> <p>e. La distinction entre les actifs commerciaux et les avoirs du foyer n'est parfois pas claire.</p>
<b>Amélioration de la qualité de vie</b>  <i>Liée au logement</i>	5. ↑ du % de foyers ayant accès à une forme améliorée de toilettes	<p>a. Plus judicieux en milieu rural qu'en zone urbaine où l'infrastructure est plus établie; toutefois, l'accès dépend parfois plus de l'environnement et pas nécessairement de l'influence des IMF.</p> <p>b. Peut être un résultat direct, lié à l'utilisation d'un service financier et donc s'inscrit dans le court terme; peut être un résultat indirect résultant d'une progression du revenu au fil du temps et s'inscrit donc dans le plus long terme</p> <p>c. Comparable, les indicateurs peuvent être comparés aux jalons nationaux (DHS - <a href="http://dhsprogram.com/">http://dhsprogram.com/</a>)</p>
	6. ↑ en % des foyers bénéficiant d'une source principale améliorée d'eau potable	
	7. ↑ en % des foyers utilisant des sources propres ou efficaces pour la cuisson	
	8. % des foyers envoyant leurs enfants à l'école régulièrement - primaire, secondaire, supérieure	a. Peut être approprié dans le contexte et potentiellement lié à des produits financiers pour l'enseignement
	9. % des clients nourrissant un sentiment positif face à l'avenir	<p>a. Question fondée sur la perception, ajout fondé sur l'opinion que l'espoir en l'avenir est un élément important de la qualité de vie.</p> <p>b. Susceptible d'être mieux saisi par une étude séparée</p>

<p><b>Logement</b></p>	<p>10. % des foyers ayant apporté des changements spécifiques à leur habitation au cours des 3 dernières années, tels que (i) réparation ou amélioration du bâti existant (toit, sol, murs); (ii) extension de l'habitation (addition d'une pièce, une remise, un grenier, une clôture) ; (iii) amélioration du circuit d'eau ou sanitaire (nouveau puits, système de drainage ou d'égouts, douches ou latrine); (iv) % bénéficiant de l'électricité ou d'une amélioration importante de l'éclairage</p>	<p>a. Le logement est un investissement à long terme et donc, un régime foncier sûr est indispensable pour l'avenir. Dans un contexte volatile, le logement est susceptible de ne pas être un bon indicateur.</p> <p>b. Le logement revêt une importance certes universelle mais aussi très contextuelle. Il semble impossible de dégager des indicateurs normalisés, réfléchissez donc en termes de dimensions!</p> <p>c. Fiable, champ de résultat direct pour les clients bénéficiant de services financiers relatifs au logement ou résultat indirect à long terme de l'augmentation du revenu</p> <p>d. Comparable aux jalons nationaux (DHS - <a href="http://dhsprogram.com/">http://dhsprogram.com/</a>)</p>
<p><b>Revenu</b></p>	<p>11. % des foyers confrontés à ↑, →, ↓ du nombre de sources de revenus ↑, →, ↓ de l'évolution du revenu du ménage au cours des 12 mois précédents % des foyers affirmant que leur revenu a ↑, →, ↓ au cours des 12 mois précédents % des foyers affirmant que leur revenu est resté stable au cours des 12 mois précédents</p>	<p><b>A considérer...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de sources de revenu est relativement aisé à mesurer, peut être éclairant dans certains contextes mais peut avoir des implications ambiguës (par ex., hausse du revenu provenant d'une source &gt;&lt; augmentation du nombre de sources de revenu relativement faible, moins stable)</li> <li>- Mesure difficile du revenu : Problèmes des cycles saisonniers, toute augmentation au fil du temps doit être corrigée de l'inflation</li> <li>- Une question fondée sur la perception peut être utile</li> </ul>

### 3. Résultats en termes de résilience & de vulnérabilité

Sous-thème	Indicateur	Cadrer la question	Notes
Outils financiers	1. Changement du solde de l'épargne en espèces auprès du PSF, % de clients affichant une ↑↓→	a) <i>Données du SIG : Quel est le solde d'épargne détenue par le client auprès du PSF (susceptible d'être facilement retirée en cas de choc)?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lien saillant et direct avec le service financier dont bénéficie le client individuel</li> <li>b. Une progression de l'épargne représente la capacité à mettre de l'argent de côté et donc de renforcer la résilience; les transactions sur un compte reflètent l'utilité de l'épargne</li> <li>c. La distribution des montants épargnés peut être ajoutée - convient dans ce contexte</li> <li>d. Une enquête séparée pourrait inclure une question à propos d'autres formes d'épargne. Mais cela pourrait peut-être être plutôt indiscret.</li> </ul>
	2. Emploi des outils financiers en réaction à une tension ou un choc	Avez-vous, au cours des 12 derniers mois, été confrontés à un choc ou à un besoin financier pressant? Auquel cas, quels outils financiers éventuels avez-vous employés pour faire face à cette tension financière - épargne, prêt d'urgence, assurance, envoi de fonds?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Suit la survenance d'un choc et analyse si les outils financiers concourent à la résilience</li> </ul>
Outils financiers/ liquidités	3. Changement des actifs liquides tels que le bétail, les bijoux (définition locale), % des foyers affichant une ↑↓→		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selon toute probabilité, point saillant pour les foyers pauvres et à faibles revenus. Définir les liquidités pertinentes pour le contexte (ces actifs accumulés par les foyers spécifiquement à des fins d'épargne)</li> <li>b. Même questionnement que pour l'indicateur 1</li> <li>c. La vente d'un actif liquide peut être ajoutée parmi les options à la question précédente</li> </ul>
Sécurité de revenu	4. ↓ de la dépendance envers les petits boulots en guise de source principale de revenu	<i>Quelle est la principale source de revenu pour votre famille? (Donner options de réponse pour comparer les changements pour la main d'œuvre et les autres sources - y compris activité indépendante)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. En plus d'une rémunération minimale, le travail occasionnel est très saisonnier et peu fiable et représente un aspect important de la vulnérabilité. Une diversification des sources de survie autres que les petits boulots est un important résultat positif.</li> <li>b. Est peut-être un indicateur à court terme</li> </ul>
Passif	5. Rapport approprié entre l'endettement du foyer et le revenu disponible	<i>Calcul inclus dans le processus de demande de prêt de nombreux PSF</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Un haut niveau d'endettement est considéré comme un important indicateur de vulnérabilité. Cet indicateur peut être utilisé par les PSF qui compilent déjà cette donnée dans le cadre de leur processus d'évaluation du prêt (probablement pas faisable pour de nombreux prêteurs solidaires)</li> </ul>



<b>Stratégies d'adaptation &amp; lissage de la consommation</b>	7. ↓ du % de foyers incapables de gérer leurs dépenses essentielles (la base dans le contexte local)	Par le passé, avez-vous : Manqué durant plus de 3 mois le paiement des frais de scolarité; renoncé à un traitement médical nécessaire en raison de son coût; renoncé à des dépenses pour des réparations domestiques, pour l'électricité, pour les vêtements, pour le carburant en cuisine en raison de leurs coûts?	a. Adaptable au contexte local, cette question entend étudier les dépenses dans les domaines liés aux besoins de base. Une incapacité à régler une de ces dépenses indique une tension financière et une faible résilience.
<b>Sécurité alimentaire</b>	8. Apport alimentaire amélioré pour le foyer (échelle)	<i>Je vais lire 4 réponses possibles. Veuillez me dire laquelle de ces réponses décrit le mieux l'alimentation de votre famille au cours des 12 derniers mois : Suffisante avec les aliments nourrissants que nous voulons manger (1); suffisante mais pas toujours avec des aliments nourrissants (2); parfois insuffisante, sentiment de faim parfois (3); souvent pas suffisante, sentiment de faim fréquent (4)</i>	a. Pertinent pour les foyers pauvres/très pauvres b. Cet indicateur envisage 4 niveaux de sécurité alimentaire (peut être simplifié en 2 options sécurité/insécurité alimentaire). Voici un bon indicateur de la sécurité alimentaire actuelle qui est toutefois très sensible aux fluctuations à court terme et aux cycles saisonniers . Il doit donc être interprété avec prudence. Même si les définitions sont subjectives (par ex. « nourrissant »), cette question a fait ses preuves.
<b>Résilience perçue par les sondés</b>	9. Changement de la perception par les sondés du risque/de la situation à venir	<i>Je suis optimiste quant à l'avenir : « Oui/non » ou « pas du tout, plutôt, très »</i>	a. Saisit tant la vulnérabilité que la résilience b. La question gagne en valeur si elle est associée à une question qualitative supplémentaire concernant les raisons.

#### 4. Résultats en termes de santé

Sous-thème	Indicateur	Cadrer la question	Notes
<b>Sécurité alimentaire</b>	1. Apport alimentaire amélioré pour le foyer (échelle)	<i>Je vais lire 4 réponses. Veuillez me dire laquelle de ces réponses décrit le mieux l'alimentation de votre famille au cours des 12 derniers mois : Suffisante avec les aliments nourrissants que nous voulons manger (1); suffisante mais pas toujours avec des aliments nourrissants (2); parfois insuffisante, sentiment de faim parfois (3); souvent pas suffisante, sentiment de faim fréquent (4)</i>	a. Pertinent pour les foyers pauvres/très pauvres b. Cet indicateur envisage 4 niveaux de sécurité alimentaire (peut être simplifié en 2 options sécurité/insécurité alimentaire). Voici un bon indicateur de la sécurité alimentaire actuelle qui est toutefois très sensible aux fluctuations à court terme et aux cycles saisonniers . Il doit donc être interprété avec prudence. Même si les définitions sont subjectives (par ex. « nourrissant »), cette question a fait ses preuves.

<b>Eau &amp; hygiène</b>	2. Amélioration de la source d'eau potable	<p><i>Quelle est la principale source d'eau potable pour les membres de votre foyer?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Eau sous conduite (conduite arrivant dans l'habitation, la cour/la parcelle, point d'eau public/borne-fontaine)</li> <li>2) Puits foncé ou de forage</li> <li>3) Puits creusé (protégé)</li> <li>4) Puits creusé (sans protection)</li> <li>5) Source (protégée)</li> <li>6) Source (sans protection)</li> <li>7) Camion citerne</li> <li>8) Eau de pluie</li> <li>9) Charrette avec petite citerne</li> <li>10) Eau en bouteille</li> <li>11) Eau de surface (rivière, barrage, étang, ruisseau, fleuve, canal, canal d'irrigation)</li> <li>12) Autre (précisez) _____</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Veuillez utiliser les sources d'eau indiquées dans les enquêtes sur la démographie et la santé de chaque pays (<a href="http://dhsprogram.com/">http://dhsprogram.com/</a>)</li> <li>b. Il importerait aussi de suivre les lignes directrices élaborées par l'OMS au sujet de ce qui constitue une source d'eau améliorée. (Par ex. l'eau en bouteille ne constitue pas une source d'eau améliorée si le foyer ne dispose pas d'une source d'eau améliorée pour la cuisine ou les ablutions)</li> </ol>
	3. Eau traitée pour la rendre plus sûre à la consommation	<p><i>Prenez-vous une quelconque mesure pour rendre l'eau pour la rendre plus sûre à la consommation? 1) Oui 2) Non</i></p> <hr/> <p><i>Si oui, quelle mesure prenez-vous pour rendre l'eau plus sûre à la consommation?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Eau laissée au repos pour le dépôt des sédiments /décantation</li> <li>2) Filtration à travers un tissu</li> <li>3) Ebullition</li> <li>4) Ajout de chlore/javel</li> <li>5) Filtre (céramique, sable, composite)</li> <li>6) Désinfection solaire</li> <li>1) Autre</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Comprendre le contexte local sera important; les foyers disposant de sources sûres d'eau potable ne sont pas enclins à indiquer le traitement de leur eau.</li> <li>b. Devrait être utilisé en association avec une question sur les modalités de traitement e l'eau afin de classer avec précision un foyer dans la catégorie des foyers qui traitent correctement leur eau.</li> </ol>
<b>Santé préventive</b>	1. Soins médicaux préventifs reçus l'année précédente (ou à une autre période)	<p><i>Au cours des 12 derniers mois, avez-vous ou un autre membre de votre foyer a-t-il reçu la visite d'un médecin ou d'un autre prestataire de santé à titre préventif (par ex. examen médical, prise de la tension artérielle, vaccination, examen de la poitrine, test Pap, etc.)?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Oui</li> <li>2) Non</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Peut aussi être ventilé selon les examens médicaux individuels présentant un intérêt. Autrement, poser simplement la question d'un éventuel examen médical. Il est normalement possible de trouver des jalons dans une enquête sur la démographie et la santé (attention à la façon dont cette question est posée dans l'enquête sur la démographie et la santé afin que la période de remémoration soit similaire si vous voulez comparer vos données avec celles de l'enquête nationale).</li> </ol>
	2. Epargne pour payer les soins de santé	<p><i>Au cours des 6 derniers mois, avez-vous déployé une stratégie pour épargner spécifiquement pour payer vos soins de santé?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Oui,</li> <li>1) Non</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sans jalon national, d'ordinaire.</li> </ol>
<b>Soins curatifs</b>	3. ↓ du nombre de sondés qui retardent la recherche de soins en raison de leur coût	<p><i>L'année dernière, avez-vous retardé la recherche d'un traitement médical pour un membre de votre foyer en raison de préoccupations quant au coût?</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sans jalon national, d'ordinaire (mais à confirmer avec les enquêtes sur la démographie et la santé car il y a parfois un indicateur similaire. Certaines de ces enquêtes mesurent si le coût est une barrière à la recherche d'un traitement médical.)</li> </ol>

<b>Indicateur psychosocial</b>	4. Amélioration de la confiance en la capacité de payer les soins médicaux appropriés	<p><i>Quelle affirmation ci-dessous décrit au mieux votre foyer :</i></p> <p>1) <i>J'ai grandement confiance en ma capacité de payer les soins médicaux appropriés pour mon ménage, lorsque c'est nécessaire</i></p> <p>2) <i>J'ai une confiance relative en ma capacité de payer les soins médicaux appropriés pour mon ménage, lorsque c'est nécessaire</i></p> <p>3) <i>Je n'ai pas très confiance en ma capacité de payer les soins médicaux appropriés pour mon ménage, lorsque c'est nécessaire</i></p> <p>4) <i>Je ne sais pas</i></p>	a. D'ordinaire, cet indicateur n'a pas de jalon correspondant au niveau national
	5. Sentiment d'espoir renforcé envers l'avenir	<p><i>L'année dernière, j'étais confiant en l'avenir.</i></p> <p>1) <i>Oui</i></p> <p>2) <i>Plutôt</i></p> <p>2) <i>Non</i></p>	a. Certaines enquêtes nationales sur les « valeurs » mesurent cet indicateur. ( <a href="http://www.worldvaluessurvey.org">http://www.worldvaluessurvey.org</a> )
	6. Amélioration de la satisfaction quant à la vie menée	<p><i>Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait de la vie que vous menez ?</i></p> <p>1) <i>Pas satisfait du tout</i></p> <p>2) <i>Pas très satisfait</i></p> <p>3) <i>Plutôt satisfait</i></p> <p>1) <i>Très satisfait</i></p>	a. Certaines enquêtes nationales sur les « valeurs » mesurent cet indicateur. ( <a href="http://www.worldvaluessurvey.org">http://www.worldvaluessurvey.org</a> )
<b>Violence familiale</b>	7. ↓ (ou absence d'augmentation) de la crainte du conjoint	<i>Au cours des 12 derniers mois, votre conjoint vous a-t-il inspiré de la peur : La plupart de temps, parfois, jamais?</i>	<p>a. Lorsque vous posez cette question, assurez-vous que le(a) conjoint(e) ne soit pas à proximité, il en va de la protection du client et de la véracité de la réponse.</p> <p>b. Alors que la plupart des prestataires de services financiers ne s'estiment pas en mesure d'avoir une influence sur la violence familiale, ils devraient avoir l'assurance qu'il n'exacerbe pas cette violence par la conception du produit.</p>
	8. ↓ (ou absence d'augmentation) de la conviction que le conjoint a de bonnes raisons de battre ou brutaliser son épouse	<i>A votre avis, un mari a-t-il jamais de bonnes raisons de battre ou brutaliser son épouse?</i>	<p>a. Lorsque vous posez cette question, assurez-vous que le(a) conjoint(e) ne soit pas à proximité, il en va de la protection du client et de la véracité de la réponse.</p> <p>b. Alors que la plupart des prestataires de services financiers ne s'estiment pas en mesure d'avoir une influence sur la violence familiale, ils devraient avoir l'assurance qu'il n'exacerbe pas cette violence par la conception du produit.</p>

