

# LIGNES DIRECTRICES POUR LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT A L'ADRESSE DES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

Termes-clés et gestion par analyse de résultat  
en 10 ETAPES pratiques et économiques

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) en octobre 2014, le groupe de travail pour l'analyse de résultat (ci-après dénommé l'OWG) entend identifier et mutualiser les bonnes pratiques en matière de mesure, d'analyse et de publication des données de résultat ainsi que promouvoir la gestion améliorée des résultats par les diverses parties prenantes sur la planète. L'OWG distingue les bonnes pratiques grâce à l'examen des documents de second rang, des entretiens en profondeur avec les parties prenantes, des cas d'école et d'une série de webinaires interactifs axés sur le partage d'expérience des prestataires de services financiers (ci-après dénommés les 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>.

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

En marge du présent rapport, la Plateforme européenne pour la Microfinance (e-MFP) a soutenu la création de l'outil baptisé [Lignes directrices en matière de gestion par analyse de résultat à l'adresse des investisseurs](#).<sup>1</sup> Les investisseurs se lancent, de plus en plus, dans la gestion par analyse de résultat et s'impliquent dans les rapports publiés par leurs 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 relayées auprès de bailleurs externes mais aussi contribuer à la prise de décision *interne* au PSF.

Naturellement, les modalités pratiques suivies par les PSF pour la gestion par analyse de résultat, telle qu'évoquée dans les présentes lignes directrices, doivent être prises en compte et reflétées par les investisseurs dans leurs exigences en matière de rapports.

### **Les Normes universelles de gestion de la performance sociale**

Les Normes universelles de gestion de la performance sociale (ci-après dénommées les normes universelles) clarifient et normalisent les pratiques de gestion de la performance sociale (ci-après dénommée la GPS) et rassemblent, en un recueil complet, les bonnes pratiques mises en œuvre avec succès sur le terrain. Elles furent énoncées par et pour les acteurs de la microfinance désireux de disposer d'une telle ressource afin d'aider les PSF à concrétiser leurs objectifs sociaux.

Le recueil des normes universelles répartit les pratiques de GPS en six volets dont les deux premiers traitent directement de la gestion par analyse de résultat :

1. Définir et suivre les objectifs sociaux.
2. S'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux.

Téléchargez le [recueil des normes universelles](#) pour consulter toutes les pratiques essentielles reprises dans ces volets de l'activité de gestion.

### **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 le mémoire de [Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#)<sup>2</sup>, qui accompagne les présentes lignes directrices et avance les exemples réunis à ce jour de PSF qui utilisent les données de résultat de leurs clients pour rendre des comptes, gérer leurs missions sociales et prendre des décisions qui attisent leurs performances tant financières que sociales. 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).

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

<sup>2</sup> Version anglaise : [http://sptf.info/images/Making\\_the\\_Case\\_for\\_Outcomes\\_Management\\_to\\_Financial\\_Service\\_Providers.pdf](http://sptf.info/images/Making_the_Case_for_Outcomes_Management_to_Financial_Service_Providers.pdf)

---

## REMERCIEMENTS

---

Les présentes lignes directrices sont le reflet du travail de nombreuses organisations et des commentaires et connaissances de plusieurs personnes. L'auteur souhaite remercier les personnes suivantes de leurs contributions significatives :

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  
BBVAMF Microfinanzas Fundación : 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 Syafie  
Microcred : Ellie Nikolaou  
Microfinance Genome Project : Margaret Richards  
Microloan Foundation, Malawi : Daniella Hawkins  
Opportunity International-Australia : Calum Scott  
SEF, Arménie : Arsen Kuchukyan  
Social Value UK : Jeremy Nicholls  
SPTF : Cara Forster, Amelia Greenberg  
Ujjivan, Inde : Samit Ghosh  
Women's World Banking : Jaclyn Berfond Veena Yamini Annadanam  
Vision Fund International : Rachel Huntsman

---

## TABLE DES MATIERES

---

<b>Préface</b> .....	<b>ii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Qu'est-ce que la gestion par analyse de résultat?</b> .....	<b>3</b>
Ne pas confondre « résultats » et « impact » ... ..	<b>3</b>
...ni « résultats » et « accès » .....	<b>3</b>
... les beaux récits à propos des clients ne suffisent pas non plus .....	<b>4</b>
...et la gestion par analyse de résultat va bien plus loin que la prise de mesures .....	<b>4</b>
Se doter d'une théorie du changement .....	<b>4</b>
La gestion par analyse de résultat s'amarre au recueil continu des données des clients pour la GPS .....	<b>6</b>
<b>2. Principes sous-tendant ces lignes directrices</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Mobilisation de l'organisation et ralliement</b> .....	<b>8</b>
<b>4. La gestion par analyse de résultat en DIX étapes pratiques</b> .....	<b>11</b>
ETAPE 1 Examiner la mission : Définir les objectifs sociaux du changement .....	<b>13</b>
ETAPE 2 Choisir les indicateurs de saisie du changement .....	<b>14</b>
ETAPE 3 Concevoir l'approche .....	<b>17</b>
ETAPE 4 Allouer les fonds et attribuer les responsabilités exécutives .....	<b>24</b>
ETAPE 5 Instaurer les mécanismes de collecte et saisie des données .....	<b>25</b>
ETAPE 6 Instaurer les mécanismes de vérification de la qualité des données .....	<b>27</b>
ETAPE 7 Analyser les données .....	<b>28</b>
ETAPE 8 Rédiger les rapports et communiquer les constats .....	<b>31</b>
ETAPE 9 Utiliser les constats .....	<b>33</b>
ETAPE 10 Examiner le processus .....	<b>34</b>
<b>5. Conclusion : Comprendre la gestion par l'analyse des données comme un processus constant</b> .....	<b>35</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>36</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>A-1</b>
Annexe 1 : Objectifs sociaux liés au changement pour les clients .....	<b>A-1</b>
Annexe 2 : Indicateurs harmonisés pour quatre champs de résultat .....	<b>A-2</b>
Annexe 3 : Concevoir une étude qualitative .....	<b>A-10</b>
Annexe 4 : Lettre de Fondo Esperanza pour présenter les résultats aux clients .....	<b>A-13</b>
<b>Annexe : Sources choisies</b> .....	<b>A-14</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>GPS</b>	Gestion de la performance sociale
<b>ISP</b>	Indice de sortie de la pauvreté
<b>IPAO</b>	Interview sur place assistée par ordinateur
<b>NUGPS</b>	Normes universelles de gestion de la performance sociale
<b>PIS</b>	Projet des Indicateurs sociaux
<b>PPA</b>	Parité des pouvoirs d'achat
<b>PSF</b>	Prestataire de services financiers
<b>RVI</b>	Réponse vocale interactive
<b>SIG</b>	Système d'information de gestion
<b>SPTF</b>	Social Performance Task Force
<b>SSIR</b>	Stanford Social Innovation Review
<b>VFI</b>	Vision Fund International

---

# INTRODUCTION

---

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

Après le mémoire de [Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#)<sup>3</sup>, qui présente le pourquoi et le *pour quoi* de la gestion par analyse de résultat, les présentes lignes directrices définissent le comment : **Comment** appliquer la gestion par analyse de résultat de façon pratique, crédible et « économiquement raisonnable ». Ces orientations s'appuient sur les leçons tirées par un certain nombre de PSF et d'autres parties prenantes ayant bâti une expérience dans le recueil, l'analyse et la publication de données de résultats.

## ***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. Ce que nous présentons ici s'inspire des bonnes pratiques déployées à ce jour et entend particulièrement identifier ce qui est nécessaire et utile ainsi que débusquer les pièges à éviter.

## ***Lectorat visé***

Ces lignes directrices sont rédigées 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 à des pistes d'amélioration de l'efficacité et de la qualité de leurs données.

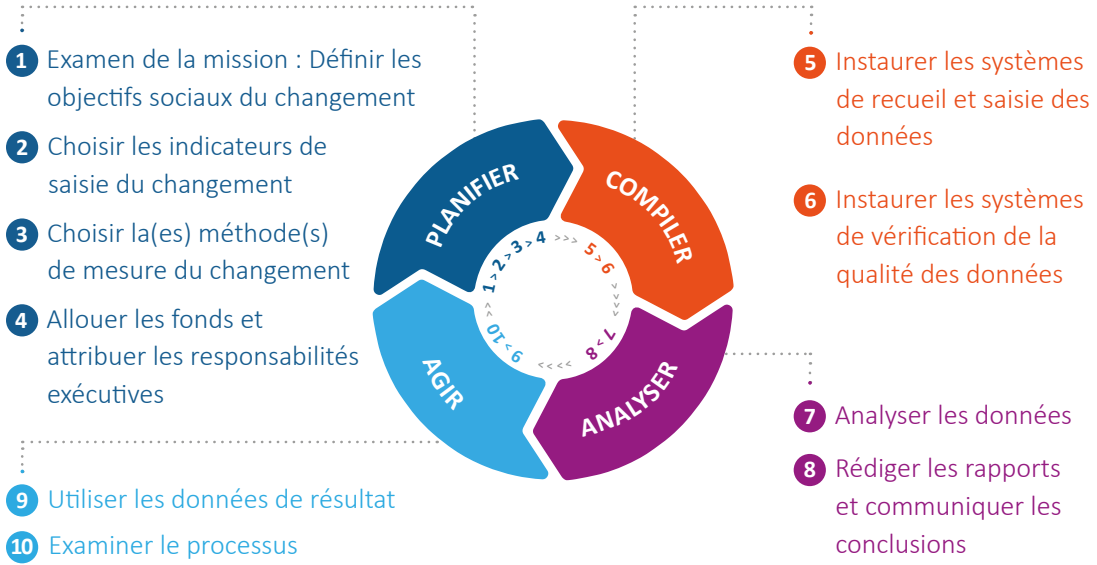
## ***Utilisation de ces lignes directrices***

Ces lignes directrices sont structurées et clairement intitulées afin que vous puissiez vous concentrer sur les aspects qui présentent un intérêt pour vous - que vous découvriez la gestion par analyse de résultat ou que vous souhaitiez vérifier certaines étapes. Ces étapes sont utiles tant pour la compilation constante de données que pour des recherches ponctuelles et s'appliquent que le PSF gère en interne son analyse de résultat ou qu'il externalise ce travail.

La **gestion par analyse de résultat en 10 ETAPES** est présentée dans le graphique 1 à la page suivante. Rendez-vous au [chapitre 4](#) pour une explication détaillée de chacune des étapes. Vous pouvez également consulter la [table des matières](#) pour repérer à quelle page trouver l'explicatif de chaque étape.

<sup>3</sup> En version anglaise : [http://sptf.info/images/Making\\_the\\_Case\\_for\\_Outcomes\\_Management\\_to\\_Financial\\_Service\\_Providers.pdf](http://sptf.info/images/Making_the_Case_for_Outcomes_Management_to_Financial_Service_Providers.pdf)

Graphique 1. 10 ETAPES PARA LA GESTIÓN DE RESULTADOS





## 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 termes « résultats » et « gestion par analyse de résultat » .

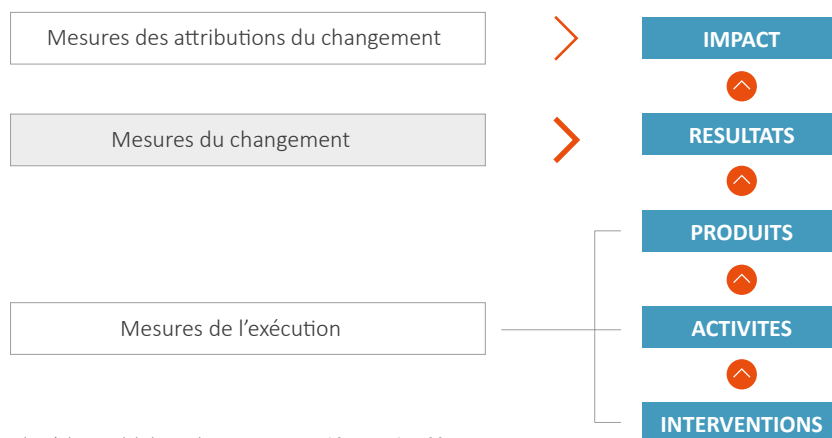
### Ne pas confondre « résultats » et « impact » ...

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. En revanche, ce mémoire se concentre sur les « résultats », les considérant comme un degré distinct dans la hiérarchie des effets (cf. graphique 2).

**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 2. 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

Le récit des succès de nos clients peut certes être un ingrédient utile pour la promotion commerciale. Si un PSF veut accomplir sa mission sociale, il doit surveiller les résultats pour la totalité de ses clients et comprendre dans quelle mesure les 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 et les types de changement qu'il espère apporter à la vie de ses clients. 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

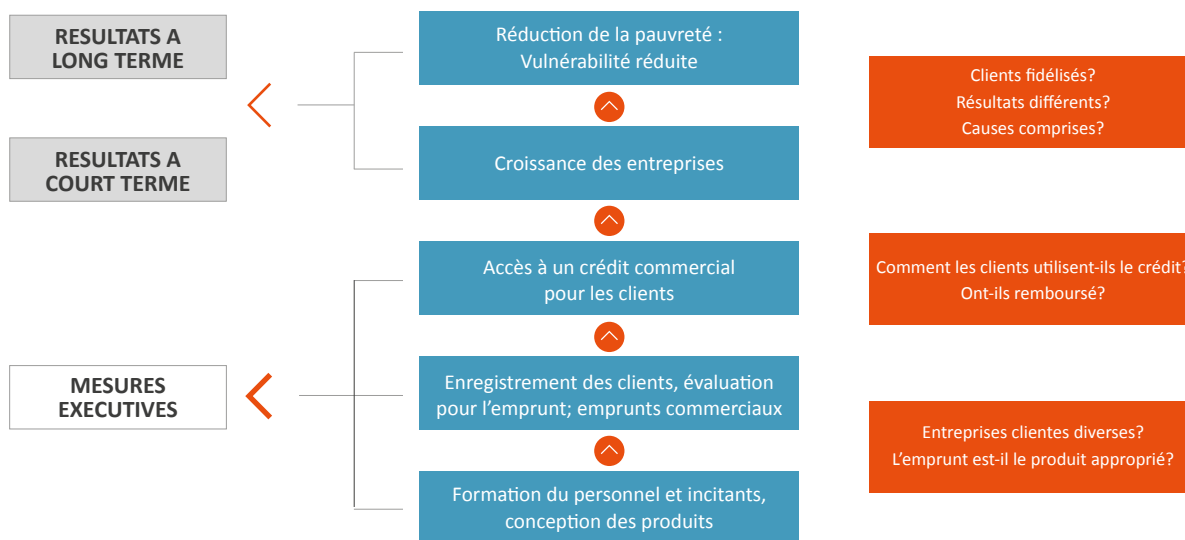
L'outil d'accompagnement du présent document ([Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#)), reprend des exemples d'utilisation des données de résultat à des fins de prise de décision stratégique. Ces lignes directrices présentent le détail des autres étapes de mise en œuvre de la gestion par analyse de résultat.

### Se doter d'une théorie du changement

La hiérarchie des effets (Graphique 2) est liée au déploiement d'une théorie du changement qui constitue un cadre utile de réflexion au sujet de la séquence des activités, des résultats à court et long terme et des questions afférentes qui font partie de l'analyse de résultat.

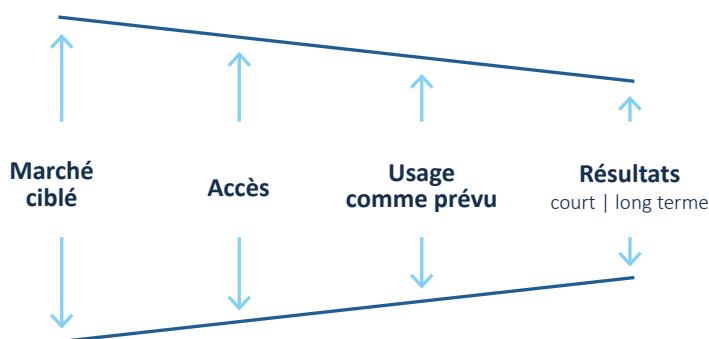
<sup>4</sup> Les témoignages de clients récoltés de façon systématique et représentatifs de la palette des expériences des clients, y compris les récits moins positifs, peuvent être utiles et crédibles pour la gestion par analyse de résultat. Cf. Explication à l'étape 3 en page 17

Graphique 3. Exemple d'une théorie du changement : Le crédit et les questions liées aux résultats commerciaux des clients



De telles questions concernant la rencontre du marché ciblé, la conception de services appropriés, les modalités d'utilisation des services et la rétention des clients nous sont familières car elles proviennent de la gestion de la performance sociale et font écho aux systèmes de données des clients de la GPS. Ces questions s'insèrent dans le concept de l'« entonnoir d'attrition » (cf. graphique 4) qui illustre la réalité, à savoir que tous les clients n'utilisent pas un service comme prévu ou continuent à utiliser un service. En outre, les résultats pour presque tous les PSF qui compilent des données de résultat attestent que même si certains changements peuvent se produire à court terme (modification du chiffre d'affaires ou des avoirs d'une entreprise), d'autres résultats n'apparaissent habituellement qu'à long terme (réduction de la pauvreté après 3-5 ans).

Graphique 4. . Un « entonnoir d'attrition »



Cet entonnoir présente des implications en termes de conception et de mise en œuvre d'un système de gestion par analyse de résultat chez un PSF, notamment :

- Gestion des attentes des parties prenantes quant au calendrier et aux processus essentiels pour la mise en place du changement
- Suivi des indicateurs à long terme, seulement après quelques années et pas chaque année
- Conception d'un quelconque échantillon pour intégrer les clients partis.

## La gestion par analyse de résultat s'amarre au recueil continu des données des clients pour la GPS

Un PSF ne devrait pas envisager les résultats comme un exercice isolé mais intégrer la gestion par analyse de résultat dans un processus de bout en bout (*end2end*) de GPS qui dispose de son propre calendrier et d'une boucle de rétroaction afin de garantir l'emploi des informations.

Un système de données des clients pour la GPS suit les performances du PSF à l'aulne de ses valeurs sociales et de ses objectifs sociaux dans quatre grands champs liés aux clients : La couverture, les services, la protection des clients et les résultats. Les résultats sont l'étape ultime et constituent un recueil de données au sein d'un système global (cf. tableau 1).

Certaines de ces données proviennent du système d'information de gestion (SIG) et émergent des opérations de routine. D'autres sont compilées lors de sondages séparés. Un PSF fidèle à une bonne pratique intégrera la gestion par analyse de résultat dans son système global de données des clients sachant, comme le démontre la théorie du changement, que les données compilées à un niveau inférieur de la « hiérarchie » sont utiles pour l'obtention et l'analyse de résultat. La gestion par analyse de résultat s'ancre ainsi dans les pratiques essentielles des [normes universelles de GPS](#).

Tableau 1: **Les résultats s'insèrent dans un recueil continu de données des clients pour la performance sociale**  
(Aspects proposés à titre indicatif des multiples objectifs et valeurs)

Couverture	Services	Protection des clients	Résultats
<ul style="list-style-type: none"><li>Rurale/urbaine</li><li>Caractéristiques des nouveaux clients</li><li>Caractéristiques des entreprises clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Accès aux divers produits/ services</li><li>Avis des clients</li><li>Fidélisation/départ des clients</li><li>Raisons du départ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Emprunts multiples</li><li>Sensibilisation des clients</li><li>Défaillances des clients</li><li>Réaction aux plaintes des clients</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Changement dans les entreprises clientes</li><li>Changement dans le bien-être des clients</li><li>Perception du changement par les clients</li></ul>

## PRINCIPES SOUS-TENDANT CES LIGNES DIRECTRICES

Ces lignes directrices se veulent pratiques et éthiques, à savoir qu'elles promeuvent une gestion par analyse de résultat qui respecte les principes importants de légèreté, crédibilité, accessibilité financière (moyennant un certain coût), transparence et ouverture à l'apprentissage.

Graphique 5 : Principes de gestion par analyse de résultat



Au vu des précisions susmentionnées, ces lignes directrices appuient une « recherche qui n'utilise pas plus de ressources que nécessaire », ou « lean research » telle que définie dans la *Declaration of Commitment to Lean Research*. Ce concept fut développé par les facultés de deux universités américaines, MIT et Tufts après de nombreuses années de recherches<sup>5</sup>.

### La recherche légère est :

- *Rigoureuse* - Elle respecte les normes établies de qualité, telles que définies dans le champ d'étude
- *Pertinente* - Les constats sont accessibles et traduisibles en action - s'il sont concluants, ils peuvent porter le changement, sinon, ils approfondissent les connaissances et font avancer la recherche
- *Respectueuse* - Elle apprécie la valeur du temps et des idées des personnes interrogées; ces dernières ont la liberté de ne pas participer
- *Ajustée* - Elle n'inclut aucune question ou activité superflue; chaque échantillon est suffisamment large pour livrer des données proportionnées à l'objectif de recherche, sans plus.

Résumé à partir de la Déclaration du MIT D-Lab et de la Fletcher School de la TUFTS University. Cf. [annexe : Sources choisies](#), p. 1-14

La légèreté en matière de gestion par analyse de résultat implique un équilibre. Vous compilez des données utiles et nécessaires et vous investissez suffisamment de temps et de ressources pour vous assurer que les données rassemblées sont précises<sup>6</sup>. Gardez-vous cependant de compiler trop de données, trop souvent ou d'exiger un trop grand investissement en temps de la part de vos clients! En outre, lorsque c'est possible, puisez dans les données disponibles telles que les données déjà compilées dans le cadre des opérations de routine!

Non contentes d'appuyer le concept de données légères, ces lignes directrices soulignent et approfondissent les notions de rigueur et de crédibilité. Assurez-vous, bien sûr, de la bonne qualité de vos données! Les décisions stratégiques ne peuvent être prises sur la base de données incertaines. Soyez également crédibles dans la fixation des cibles pour vos objectifs sociaux!

<sup>5</sup> Consultez la [Declaration of Commitment to Lean Research](#) et rendez-vous sur le site en ligne du [D-Lab](#) pour en apprendre davantage sur le concept de lean data promu et appliqué par Acumen. Cf. aussi [annexe : Sources choisies](#) à la fin de ce document

<sup>6</sup> L'ETAPE 6 est consacrée aux procédures d'assurance de la qualité des données.

Il est plus motivant, tant pour vos collaborateurs que pour vos clients, d'avoir une compréhension réaliste des types de résultats escomptés dans un, trois ou cinq ans. Par ailleurs, votre commercialisation se doit aussi d'être crédible. Les bailleurs ne veulent pas (plus!) être dupés par des promesses gonflées de transformation ou des affirmations prétendant que chaque client individuel sort gagnant.

Au demeurant, ces lignes directrices s'engagent à recommander des pratiques financièrement accessibles. Les PSF disposent souvent de ressources très limitées à investir dans la gestion par analyse de résultat. Il importe de noter qu'une approche « financièrement abordable » ne s'apparente pas à une course au plus petit prix car cette recherche du coût le plus bas est susceptible de ne pas faire émerger des données suffisamment crédibles, pertinentes et utilisables. Néanmoins, des exemples du terrain démontrent qu'il est possible d'obtenir un aperçu précis et éloquent des résultats des clients à partir d'un recueil de données relativement succinct et simple.

Un autre principe important est la transparence. Sachez que la crédibilité et la transparence sont liées! La crédibilité exige tant des données précises que de la transparence par rapport aux constats ainsi que de la transparence quant aux modalités d'obtention de ces constats. Les rapports devraient inclure tous les résultats, positifs et/ou négatifs et reposer sur un exposé clair des méthodes, des chiffres (ou échantillons) inclus et des limites avérées<sup>7</sup>.

Un dernier principe directeur encourage la culture de l'apprentissage et de l'ouverture par rapport aux améliorations. En fin de compte, l'usage fait des données dépend de la culture de la remise en question au sein de l'institution - « Comment nous en sortons-nous? » « Pouvons-nous faire mieux? » Cette culture doit être associée à une volonté de considérer les constats qui ne seraient pas totalement positifs lorsque l'analyse démontre qu'en marge des résultats moyens, certains clients ne bénéficient d'aucune amélioration. Après tout, la recherche au cours des 10 dernières années et plus atteste que les services financiers ne profitent pas à tous. Une culture de l'apprentissage et de l'amélioration permet au PSF de capitaliser sur ses succès tout en apportant les changements nécessaires à la réduction des revers.

<sup>7</sup> Cf. ETAPE 8, Rédiger les rapports.

---

## MOBILISATION DE L'ORGANISATION ET RALLIEMENT

---

Avant de plonger dans les modalités de la gestion par analyse de résultat, il est essentiel de rappeler l'importance de la mobilisation de l'organisation auprès de diverses parties prenantes afin de susciter le ralliement. En effet, la première décision est l'engagement de pratiquer une gestion par analyse de résultat. Cette décision et cette impulsion doivent émaner des plus hautes instances (ou en être proches). Souvent, c'est un investisseur au conseil qui prend l'initiative et apporte son appui technique. Le document d'accompagnement [Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#) constitue une référence pour le conseil et la direction supérieure, qui comprendront que la gestion par analyse de résultat concrétise une double mission essentielle pour le PSF car elle permet au PSF de comprendre les résultats de ses services pour les clients, de rendre des comptes aux parties prenantes et de prendre des décisions qui renforcent la performance financière et sociale. Disposer de cette vision constitue un point de départ essentiel et alimentera le processus de mise en œuvre des dix étapes d'une bonne gestion par analyse de résultat.

Le ralliement est essentiel non seulement au démarrage mais aussi à chaque étape. Une mobilisation continue auprès de toutes les parties prenantes, tout au long du processus de mise en œuvre, pérennise la mobilisation de l'organisation envers la gestion par analyse de résultat. L'administrateur délégué endosse un rôle important : Tenir les collaborateurs responsables des avancées de l'initiative et souligner et garantir le ralliement de toute l'organisation. Un leadership dédié est également nécessaire (souvent il sera incarné par un champion de la GPS ou par un comité) afin d'initier la planification et de superviser la mise en œuvre. A la lecture des dix étapes de la gestion par analyse de résultat dans la rubrique 4, il importe de réfléchir précisément à la personne qui peut assumer ce rôle-clé de décideur et à celles qui auront besoin de s'impliquer d'autres façons, par exemple, dans l'identification des indicateurs pertinents par rapport aux réalités de terrain, dans la réflexion en profondeur sur les questions techniques et dans la mise en pratique des constats.

### EXEMPLES DU TERRAIN

Les deux exemples exposés ci-dessous mettent en exergue des méthodes intéressantes pour s'assurer un ralliement et une mobilisation de tous les instants au sein de l'organisation.

#### **AMK, Cambodge assure le ralliement et la supervision technique au niveau du conseil au travers d'un comité de la performance sociale.**

En 2005, le conseil d'AMK, Cambodge fut encouragé par son bailleur principal (à l'époque, Concern, une ONG internationale) à mettre en place un mécanisme de présentation efficace des rapports relatifs à la performance sociale. Alors, la gestion de la performance sociale était encore un concept très neuf et les normes universelles de GPS n'existaient pas encore.

L'administrateur délégué invita des experts externes à se joindre à un comité de la performance sociale (PS) chargé par mandat de prodiguer ses conseils quant aux rapports concernant la performance sociale et aussi le changement apporté à la vie des clients (ou résultats). Ce comité de la PS guida le département de recherche sur tous les aspects techniques liés aux données de résultat, y compris la sélection des indicateurs, l'échantillonnage, les outils de compilation des données, les contrôles de qualité, l'analyse et la présentation des rapports. Les contributions de ce comité apportèrent ainsi, au conseil et à la direction, des assurances quant à la qualité des données.

Ce comité de la PS se composait de l'administrateur délégué, des cadres supérieurs et des administrateurs intéressés ainsi que des collaborateurs du département de recherche. Ses réunions offrirent l'occasion d'aborder et de résoudre avec efficacité les défis et les questions de recherche et d'engager la direction à donner des avis opérationnels sur les dossiers de recherche, sur le caractère pratique des méthodes de compilation des données et sur la pertinence et la mise en pratique des constats.

***Komida, Indonésie, a sollicité une assistance technique externe afin de garantir la pleine mobilisation institutionnelle envers la gestion par analyse de résultat, en plaçant la focale sur la sélection d'indicateurs et sur la planification d'un système de données***

En 2015, un des investisseurs de Komida (Opportunity International, qui débuta son partenariat avec *Komida* en 2013) finança la collaboration d'un consultant externe avec *Komida* en vue d'examiner le système existant de gestion des données des clients. Cet examen incluait l'évaluation de tous les indicateurs et des rapports afin de repérer les lacunes et de planifier un meilleur suivi des données de résultat.

Plusieurs membres de l'équipe dirigeante et des collaborateurs participèrent au processus portant notamment sur :

- **La sélection des indicateurs** : Le conseil, les cadres supérieurs et les directeurs de succursales s'impliquèrent dans l'évaluation des indicateurs possibles en livrant leur perception quant à l'importance de ces indicateurs pour la prise de décision et la mise en œuvre pratique.
- **La création d'un plan de gestion des données** : Tous les chefs de département travaillèrent ensemble à l'élaboration du plan de gestion des données. Ce plan indiquait l'outil à employer pour la compilation des données, la fréquence de compilation et la personne responsable de la qualité des données, de leur conservation et des rapports. Ce processus fut itératif et nécessita plusieurs réunions.

Pour chaque tâche, des personnes mobilisées partout dans l'organisation contribuèrent à renforcer la mobilisation et le ralliement, à exploiter les pratiques et les savoir-faire existants et à répartir efficacement les responsabilités<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Pour de plus amples détails concernant l'approche de Komida pour l'élaboration de son système de données, veuillez consulter le document OWG brief : Webinar 13 : <http://sptf.info/images/OWG-brief-on-session-13-Komida.pdf>



## LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT EN DIX ETAPES PRATIQUES

*Enseignements tirés et pièges à éviter*

Comme l'indique le graphique ci-dessous, la gestion par analyse de résultat s'amarre aux systèmes de gestion généraux :

Graphique 6.  
Systèmes cadrant  
la gestion par  
analyse de résultat



Une telle approche n'est, bien entendu, pas exclusive à la gestion par analyse de résultat; il s'agit d'un processus itératif de production et d'utilisation des données pour la gestion et pour la prise de décision en matière d'investissement observé en GPS et recommandé par d'autres lignes directrices d'évaluation.

A titre d'exemple, la *Social Impact Investment Task Force* réunie dans le cadre du G8 cartographie des éléments similaires pour la mesure de l'impact, allant de la définition des objectifs à la « gestion axée sur les données »<sup>9</sup>.

Dans ce contexte, le tableau 2 reprend **dix étapes distinctes à franchir pour une solide gestion par analyse de résultat**. Chaque étape repose sur des pratiques éprouvées dans le secteur et à chaque étape, cette rubrique avance des options, propose des astuces de mise en œuvre et signale les pièges à éviter. L'objectif est toujours d'élaborer un processus pertinent, pratique, crédible et abordable pour la gestion par analyse de résultat.



### ASTUCE 1

Il n'est **jamais trop tôt pour commencer** la planification de la gestion par analyse de résultat. Ne prenez pas tardivement conscience de la nécessité de planifier la gestion par analyse de résultat alors que votre programme est déjà bien lancé! Certes, le changement se matérialisera plus tard (souvent après une année, voire plus) mais vous pouvez commencer la planification afin de mesurer le changement, dès le début. De cette façon, vous disposerez d'une référence à laquelle vous pourrez comparer le changement ultérieur<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> *Measuring Impact*, Social Impact Investment Task Force, document du groupe de travail, 2014.

<sup>10</sup> Cf. [ETAPE 3](#), début en p. 17. Les données initiales sont le point de départ de la compilation des données.

Tableau 2. La gestion par analyse de résultat, un système

	10 ETAPES	Conseil	Direction/ Opérations	Technique – GPS/ Equipe recherche/ externes <sup>a</sup>
	<b>Planification</b>			
1	Examiner la mission : Définir les objectifs sociaux du changement	■	□	□
2	Choisir les indicateurs de saisie du changement	□	■	■
3	Choisir la(es) méthode(s) de mesure du changement	□	□	■
4	Allouer les ressources & attribuer les responsabilités exécutoires	□	□	
	<b>Compilation</b>			
5	Instaurer des systèmes de recueil et saisie des données		□	□
6	Instaurer des systèmes de vérification de la qualité des données		□	□
	<b>Analyse</b>			
7	Analyse des données	□	□	■
8	Rédiger les rapports et communiquer	□	□	■
	<b>Action</b>			
9	Utiliser les données de résultat	■	■	
10	Examiner le processus	□	□	■

■ Rôle central    □ Implication

\* Parties prenantes externes, à savoir des investisseurs ou des agences techniques

## ETAPE 1 - EXAMINER LA MISSION : DEFINIR LES OBJECTIFS SOCIAUX DU CHANGEMENT

### QUE CHERCHEZ-VOUS A ACCOMPLIR, ET POUR QUI?

Définir clairement les objectifs sociaux de changement permet de bâtir un cadre d'identification des indicateurs pertinents en vue de l'évaluation du possible progrès pour les clients et de la confirmation de la concrétisation des objectifs sociaux pertinents.

Bien qu'il existe plusieurs types d'objectifs sociaux liés aux résultats pour les clients<sup>11</sup>, la majorité des PSF se concentre sur un des champs suivants ou plus :

- pauvreté/logement/avoirs;
- entreprises;
- vulnérabilité & résilience;
- santé;
- autonomisation féminine.

Pour l'élaboration de vos objectifs sociaux, il importe de s'appuyer sur une théorie du changement expliquant comment vos services produiront une valeur ajoutée et de se concentrer sur les domaines-clés où, selon toute attente, vos services devraient faire la différence. Il est aussi important de discuter de leurs objectifs avec vos clients afin que les objectifs fixés pour votre organisation s'alignent sur les objectifs personnels et les perspectives de vos clients.

Pour chacun de ses objectifs, le PSF devrait aussi préciser des cibles de résultat dites INTELLIGENTES (spécifiques, mesurables, réalistes, traduisibles en actions dans un calendrier). A ces fins, le conseil et la direction auront besoin de données de résultat effectives en guise de référence.

Voici deux exemples d'un objectif spécifique et d'une cible bien définie :

Exemple 1 (entreprises) :

- objectif : permettre aux clients de développer leur entreprise
- cible : au-moins 80% des entreprises clientes feront, chaque année, croître d'au-moins 5% leurs ventes annuelles

Exemple 2 (vulnérabilité/santé) :

- objectif : améliorer la santé des clients
- cible : une réduction d'au-moins 10% de la proportion de clients qui affirment avoir différé une prise en charge médicale au cours des 12 derniers mois en raison du coût des soins

Pour de plus amples infos sur la rédaction d'une mission sociale qui soit spécifique et plausible et sur les liens entre les objectifs et les cibles, consultez le [Guide de mise en œuvre des normes universelles](#) (notamment les pratiques essentielles de la norme 1A)!



### ASTUCE 2

Intégrer les avis des clients car ils sont des parties prenantes incontournables et vous aideront à définir vos cibles et les indicateurs à l'étape suivante. Les termes choisis doivent être l'écho de la valeur qu'y accordent les clients<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Cf. une liste plus longue d'objectifs sociaux de changement en a [annexe 1](#).

<sup>12</sup> Cf. [l'exemple d'Acumen et de ses clients Solar Now](#) qui avaient épinglé des résultats spécifiques qui étaient attendus de l'investissement dans une lanterne solaire mais qui n'étaient pas inclus dans la théorie du changement de la société. Cf. le document [OWG webinar brief 12: managing outcomes with MSME clients](#) et l'approche d'inclusion, dès le départ, des avis des clients à propos des objectifs associés à la souscription à un emprunt

## ETAPE 2 - CHOISIR LES INDICATEURS DE SAISIE DU CHANGEMENT

Les indicateurs constituent les éléments fondamentaux de toute mesure et analyse de résultat; ils incarnent les points de changement. Il existe de nombreux indicateurs employés pour différentes champs de résultat. L'approche la plus pratique **repose sur un nombre restreint d'indicateurs** de résultat dans le souci de faciliter le processus de recueil des données, d'analyse et de rédaction des rapports.

### 2.A CRITERES DE CHOIX DES INDICATEURS

Lors du choix des indicateurs, réfléchissez à leur parfaite concordance avec les critères suivants : Pertinence, usage, clarté, faisabilité et comparabilité. Ces critères sont définis et dans le tableau 3, en plus des pistes de réflexion pour le choix des indicateurs.

L'OWG a appliqué ces critères à de multiples indicateurs relatifs à trois champs de résultat : Entreprises, pauvreté et résilience et a dressé une liste restreinte d'indicateurs recommandés qui peuvent s'appliquer dans divers pays. Freedom from Hunger a réalisé le même exercice pour les indicateurs liés aux résultats de santé. [L'annexe 2](#) reprend une liste restreinte d'indicateurs harmonisés recommandés pour ces quatre champs de résultat.

### LEÇONS DU TERRAIN

#### Komida, Indonesia

« La tentation existe de retenir une longue liste d'indicateurs car tout semble important et intéressant. Cependant, ces indicateurs doivent rester gérables. »

#### ESAF, IndE

« Nous avons sélectionné une longue liste d'indicateurs et avons imposé au personnel de terrain de travailler sur tous les indicateurs dans le cadre de l'évaluation des prêts. Toutefois, nous avons constaté que cela n'était pas tenable. Nous avons raccourci la liste des indicateurs associée à l'évaluation des prêts et décidé de mener une enquête par sondage séparée pour les indicateurs complémentaires. »



#### ASTUCE 3 – Choix des indicateurs

- Si votre PSF suit déjà un certain nombre d'indicateurs de résultat (pour établir une ligne de départ et/ou mesurer le changement), faites une pause et évaluez l'utilité de ces indicateurs! Répondent-ils aux critères susmentionnés? Votre PSF emploie-t-il vraiment ces données dans ses rapports et la prise de décision interne? Si ce n'est pas le cas, vous pouvez vraisemblablement restreindre votre compilation de données. Appliquez les critères et ne conservez que ces indicateurs qui y répondent!
- Si votre PSF ne compile pas déjà des données de résultat mais que les objectifs sociaux de votre PSF correspondent déjà aux thématiques des indicateurs à l'annexe 2, dressez une liste restreinte d'indicateurs-clés à partir de l'annexe, concentrez-vous sur cette liste et adaptez-la à votre contexte! Si vos objectifs sociaux englobent d'autres champs telles que l'autonomisation féminine ou la capacité financière, lisez alors les références à l'annexe 4 pour des conseils concernant les indicateurs dans d'autres champs et appliquez les critères recommandés pour choisir les indicateurs les plus pratiques pour votre institution!
- Les mêmes indicateurs de résultats ne conviendront pas à tous les types de clients. Par exemple, les indicateurs commerciaux relatifs à la valeur des actifs, au chiffre d'affaires et aux bénéfices sont souvent inclus dans l'évaluation des prêts réalisée pour des prêts individuels et sont ainsi souvent de bons indicateurs à utiliser pour les clients souscrivant à des prêts individuels. Il en est différemment des clients bénéficiaires d'un prêt collectif. Un autre exemple porte sur l'accès aux actifs qui varie, en règle générale, grandement s'il s'agit d'un ménage urbain ou rural. Pour les foyers en milieu rural, la possession de bétail ou d'un cabinet de toilette, par exemple, est souvent un indicateur de résultat pertinent alors qu'il ne le serait pas tant en milieu urbain.

## A EVITER

Ne tentez pas de suivre un grand nombre d'indicateurs de résultats! Une pléthore d'indicateurs rend plus difficile et gourmande en temps la gestion du processus entier de recueil, gestion, analyse et présentation des données.

Tableau 3. Critères et conseils pour le choix des indicateurs

Les indicateurs devraient être :	Définition	Conseils
<b>PERTINENTS</b>	1.1 Saisissent les éléments-clés des résultats pour le champ 1.2 Sont réalistes dans divers contextes 1.3 Sont alignés sur les objectifs sociaux définis et sur la théorie du changement pour le champ choisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peuvent/devraient être adaptés au contexte local</li><li>• Sont qualifiés à court ou long terme<sup>a</sup> pour une fréquence de mesure réaliste</li><li>• Sont objectifs ou fondés sur une perception<sup>b</sup></li><li>• Choisis s'ils permettent un changement, par ex., sur la ligne de départ, &lt;60% des clients présentent une caractéristique</li></ul>
<b>UTILISABLES</b>	2.1 Traduisible en une action par la direction du PSF (en lien avec la stratégie opérationnelle) 2.2 Sont fiables - Infos pouvant être dignes de confiance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sont susceptibles de s'aligner sur des contributions spécifiques ou des interventions du programme</li><li>• Répondent à la capacité du PSF à exercer une influence</li></ul>
<b>CLAIRS</b>	3.0 Sans ambiguïté et clairement formulés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leur signification est définie, au besoin</li></ul>
<b>GERABLES</b>	4.0 Mesurables - Pratiques à compiler, ne requièrent pas de questions complexes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Appelant une réponse évidente, non-invasifs, ne touchant pas à des points sensibles, livrant des résultats dignes de confiance</li><li>• Préciser s'ils peuvent être appliqués dans le cadre des opérations (sur un formulaire aux membres ou dans une demande de prêt), de l'analyse des données de transaction ou s'il vaut mieux en faire une question de recherche séparée (sondage ou enquête qualitative)</li></ul>
<b>COMPARABLES</b>	5.0 Peuvent être étalonnés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Livrent des mesures constantes au fil du temps</li><li>• Si applicable, le libellé de la question doit refléter les indicateurs nationaux pour une comparaison directe des constats<sup>c</sup></li></ul>

Etabli par l'OWG sur la base du travail réalisé précédemment par le SEEP/AIMS et *Freedom from Hunger*.

<sup>a</sup> Court terme = jusqu'à 2-3 ans. Long terme = 3 ans et plus

<sup>b</sup> La préférence va habituellement aux indicateurs objectifs. Toutefois, pour des types de question plus complexes, les indicateurs fondés sur une perception peuvent être utiles. De telles questions doivent être traitées avec plus de minutie car les réponses fondées sur une perception sont plus susceptibles d'être influencées par la façon dont est posée la question, par la personne qui pose les questions, par les personnes présentes pour écouter et par l'humeur de la personne interrogée.

<sup>c</sup> La comparabilité aux données nationales s'applique aux questions couvertes dans les sondages nationaux. Ces questions varient logiquement d'un pays à l'autre.

## 2.B DE L'IMPORTANCE DES INDICATEURS CONTEXTUELS

Prudence! Il convient de reconnaître que pris isolément, les indicateurs de résultat ne livrent qu'une information partielle. Pour une analyse plus porteuse de sens des données de résultat, un PSF doit également suivre des indicateurs portant sur la segmentation du marché. Ces indicateurs sont importants car les différents clients occupent des situations de départ différentes et rencontrent des opportunités différentes de progresser. Par conséquent, un PSF comprendra mieux les résultats s'il adopte un suivi adapté à chaque segment de clientèle. Par exemple, si un PSF sert une clientèle rurale et urbaine et choisit de suivre les mêmes indicateurs pour la totalité de ses clients, il devrait s'assurer d'analyser ces indicateurs de façon distincte pour le segment urbain et le segment rural. Le tableau 4 dresse la liste des catégories d'indicateurs communément employés pour la segmentation de la clientèle. La segmentation des données des clients est abordée en de plus amples détails à l'ETAPE 7, qui traite de l'analyse de résultat. A la rubrique 3.2.A, le mémoire [Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#) avance des exemples de segmentation des données de résultat selon le cycle d'emprunt, le secteur commercial et le niveau de pauvreté.

Tableau 4. **Indicateurs à envisager pour intégrer la segmentation du marché et contextualiser les résultats**

<b>Milieu</b>	
1	Rural/urbain
<b>Caractéristiques de la clientèle</b>	
2	Homme/femme
3	Etape du cycle de vie, par ex., jeune, âge moyen, âge mûr
4	Niveau d'enseignement atteint
<b>Caractéristiques du foyer/de l'entreprise</b>	
5	Taille ou catégorie d'entreprise – nano, micro ou petite
6	Secteur commercial – agriculture/entreprise non-agricole/emploi salarié/travailleur journalier
7	Accès à d'autres services financiers (épargne, crédit) – formel, informel
8	Niveau de pauvreté

## 2.C UN CALENDRIER DE CHANGEMENT REALISTE

Réfléchissez au temps nécessaire pour concrétiser chaque type de changement! Votre théorie du changement devrait inclure les attentes correspondant aux types de changement à court et à (plus) long terme. Certains des changements les plus ardemment souhaités tels que la réduction de la pauvreté prennent souvent de nombreuses années à se matérialiser. Définir un changement dans le long terme implique que :

- Le recueil des données et la période considérée dans les rapports s'étendent aussi sur le long terme; ainsi, les données de changement ne seront compilées qu'après 3 ans, voire plus (et non après 1 ou 2 années alors que le changement n'est peut-être pas encore visible)
- Les clients sont supposés être fidèles au PSF durant au-moins 3 ans.

Une réflexion approfondie a d'importantes implications sur la fréquence de compilation des données<sup>13</sup> et sur le suivi de la fidélisation des clients et de leur départ<sup>14</sup>. (Cf. [annexe 2](#), Exemples d'indicateurs de résultat à court et long terme)

### **ASTUCE 4**

- Permettre à suffisamment de temps de s'écouler entre le relevé des indicateurs de résultat à long terme. En général, un relevé annuel ou même biennuel des résultats peut être utile dans une phase précoce afin d'établir des tendances et d'affiner la méthodologie; cependant, en cours de route, il est probablement préférable de compiler moins fréquemment les données de changement à long terme. Cela allège le travail et monopolise moins de temps. (Cf. [exemples d'AMK et Cashpor](#), [ETAPE 3, f - Planification des objectifs finaux](#))

### **A EVITER**

Refusez de cibler des résultats à long terme sur une courte période de temps pour rassurer des bailleurs qui appliqueraient des pressions irréalistes pour l'obtention de résultats rapides! Au contraire, expliquez le potentiel des types de changement à court terme et évoquez un calendrier réaliste de changement à long terme!

<sup>13</sup> Cf. [ETAPE 3](#) : Planification des objectifs finaux - fréquence de compilation des données

<sup>14</sup> Cf. [ETAPE 7](#) : L'analyse intègre la possibilité de départ des clients

## ETAPE 3 - CONCEVOIR L'APPROCHE

Cette étape revêt l'importance la plus critique dans la délimitation du périmètre d'analyse possible et la définition du niveau d'investissement requis. L'objectif doit être atteignable et peu coûteux. Cependant, comme partout ailleurs, un certain degré d'investissement et d'effort est requis afin d'optimiser la crédibilité et la facilité d'utilisation des données, indépendamment de l'approche et de la méthode choisies.

Lors de la conception de l'approche<sup>15</sup>, il est utile d'envisager les options liées à :

- a) Divers types de données
- b) L'accomplissement en interne ou la délégation du travail à l'extérieur
- c) L'exploitation des systèmes internes pour les données quantitatives
- d) La technologie de saisie des données
- e) Le tracé d'une ligne de départ (référence)
- f) La planification des objectifs finaux

### A) TYPES DE DONNEES

*On peut penser l'emploi des données de gestion de l'institution comme un exercice « porté par un processus », qui utilise les données facilement compilées dans le cadre des opérations de routine. Les études complémentaires « tendent plus vers une finalité », à savoir le recueil de données nécessaires pour répondre à des questions supplémentaires.*

**Jaelyn Berfond** | Women's World Banking

Vous pouvez puiser dans des données quantitatives et/ou qualitatives<sup>16</sup> pour saisir le changement.

Tableau 5. **Bref aperçu des caractéristiques des données quantitatives et qualitatives**

TYPE DE DONNEES	CARACTERISTIQUES
<b>1</b> Recherche Etude quantitative – Entretiens qualitatifs	Applique une méthode d'échantillonnage pour répondre à des questions spécifiques.
<b>2</b> Données de gestion de l'institution	Emploie les données existantes issues des opérations et transactions pour tracer une ligne de départ et suivre le changement au fil du temps.
<b>3</b> Méthodes hybrides	Combine l'analyse des données existantes au recueil de nouvelles données pour broser un tableau complet.

Chaque type de donnée peut être utile. La recherche sur des données quantitatives puisées dans un sondage auprès des foyers repose sur une méthode commune applicable à tout moment. La recherche reposant sur des entretiens avec les clients sur des questions qualitatives constitue une autre façon relativement simple et peu coûteuse de saisir le témoignage des clients. Toutefois, cette approche est habituellement biaisée car fondée sur une sélection de clients avec des expériences positives. Seule une sélection aléatoire des clients interrogés permet à de tels entretiens de livrer un ensemble crédible de constats. Cf. annexe 3 pour une plus ample réflexion sur la façon de concevoir une étude qualitative avec efficacité.

Les données de l'institution sont habituellement disponibles grâce au système d'information de gestion (SIG) du PSF puisque ces données sont indispensables pour la compréhension au quotidien des données quantitatives concernant les clients et des données de transactions telles que la taille des prêts, les défaillances, la fidélisation des clients et l'épargne.

Un panaché de méthodes, jonglant tant avec les données de gestion de l'institution qu'avec les données de recherches complémentaires, constitue une bonne façon de broser un tableau complet des résultats pour les clients et de procéder à une analyse plus approfondie<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Cf. Rubrique sur la norme 1B du [Guide d'application des normes universelles](#) pour des plus amples conseils sur les façons dont une institution peut recueillir et communiquer des données et garantir leur précision

<sup>16</sup> Cf. Glossaire où sont expliqués les termes « [quantitatif](#) », « [qualitatif](#) », « [méthodes hybrides](#) »

<sup>17</sup> Cf. ETAPE 7, recherche de suivi sur les différences parmi les constats quantitatifs.

## EXEMPLE DU TERRAIN

L'étude d'une **initiative récente de microassurance prise par le MicroFund for Women (Jordanie) en collaboration avec la Women's World Banking**, démontre la puissance d'une méthode hybride.

En 2008, le MicroFund for Women (MfW) lança un produit de microassurance baptisé Caregiver et conçu pour apporter un financement d'appoint aux femmes lorsqu'elles (ou un membre de leur famille) sont hospitalisées. En 2015, MfW testa les résultats de ce produit avec l'appui technique de la Women's World Banking. L'approche reposait tant sur des données quantitatives pêchées dans le SIG que sur des données qualitatives provenant d'entretiens directs, dans les proportions suivantes :

- Analyse des données de transactions recensées entre 2008 & 2015 pour les prêts, le PAR et 25 000 demandes d'indemnité Caregiver. Dans le viseur :
  - le profil démographique (par ex. âge) des clients demandant une indemnité, et
  - les tendances dans les comportements de demandes d'indemnité en regard des remboursements de prêts
- Groupes d'enquête et entretiens avec 78 demanderesses, correspondance avec le profil démographique dressé grâce aux données quantitatives et exploration des thèmes suivants :
  - Dans quelle mesure les femmes utilisent-elles l'indemnité Caregiver pour couvrir les frais médicaux en souffrance?
  - Les femmes peuvent-elles éviter de contracter des dettes supplémentaires et maintenir leur consommation de biens de base?
  - Dans quelle mesure les clientes comprennent-elles les frais d'assurance et leur effet sur les frais d'emprunt?
  - Comment les femmes perçoivent-elles l'avantage du produit Caregiver?
  - Comment le produit influence-t-il la prise de décision de la cliente dans le milieu familial?

Grâce à ces méthodes hybrides, les études quantitatives et qualitatives livrèrent chacune des constats divers mais très utiles. Plus précisément, l'analyse des données des transactions (volet quantitatif) apporta la preuve que grâce au produit Caregiver, les clientes maintenaient le remboursement de leur prêt. Les données récoltées par les groupes d'enquête (volet qualitatif) décrivent les processus complémentaires et les avantages.

## B) CAPACITE INTERNE ET/OU APPUI ET CONNAISSANCES EXTERNES

Un PSF peut choisir d'exploiter ses capacités de recherche internes en sollicitant souvent son département de recherche ou de GPS. Il peut aussi externaliser l'accomplissement des études auprès d'un consultant, d'un organisme de recherche ou d'une université. Le travail de recherche externe fonctionne bien si les compétences des experts sont adaptées et alignées sur la focale du PSF. Une étude externe peut aussi jouir d'une bonne crédibilité auprès des parties prenantes externes car elle apparaîtra clairement objective. Toutefois, les études externes peuvent poser des défis significatifs si les chercheurs ne connaissent pas le secteur ou les nuances de la question posée. Il importe de souligner que les capacités et la mobilisation internes sont essentielles pour assurer l'utilité de toute étude externe.



### ASTUCE 5

Si vous décidez d'externaliser la recherche, soyez attentifs à choisir une institution ou un consultant qui a) jouit d'une expérience avérée dans les rapports et les évaluations pratiques, b) comprend les services financiers et c) a lu attentivement ces lignes directrices ainsi que le mémoire [Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers!](#)



### A EVITER

Ne voyez pas l'externalisation comme un raccourci qui vous fera gagner du temps! Dans la plupart des cas, vous n'obtiendrez pas de données utilisables si vous ne prenez pas le temps d'expliquer vos objectifs, votre clientèle, vos services et le contexte dans le détail au partenaire externe et si vous ne désignez pas un membre expérimenté de votre équipe pour travailler étroitement avec le partenaire externe durant la totalité du processus. Personne ne connaît mieux que vous votre clientèle et votre environnement!



## EXEMPLE DE TERRAIN

L'expérience de Cashpor met en regard certains des avantages et des inconvénients d'un recueil de données réalisé en interne avec le même exercice externalisé :

Depuis 2008, **Cashpor, Inde**, a recours à diverses équipes pour compiler des échantillons de données de recherche : Au début, une équipe d'étudiants stagiaires a été mobilisée, suivie d'une équipe d'audit interne, remplacés plus récemment par un institut de recherche local recruté en externe. Les investisseurs de Cashpor ont suggéré que le recours à un institut de recherche local serait une garantie de crédibilité. Néanmoins, l'expérience a livré des résultats mitigés. Les principales interrogations sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 6. **Collecte interne ou externe de données - L'expérience de Cashpor**

Configurations d'équipe	+	-
<b>Equipe « maison » : audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créée avec statut indépendant - Rapports directs au conseil</li> <li>• Comprend la microfinance et la clientèle – Comment poser les questions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas perçue comme suffisamment indépendante par les parties prenantes externes</li> </ul>
<b>Organisme de recherche externe – Faculté universitaire de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totale indépendance, professionnalisme, expérience de recherche</li> <li>• Crédibilité auprès des parties prenantes externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de connaissance équivalente de la microfinance</li> <li>• Chercheurs moins aptes à agir avec les clients</li> <li>• Rapports différés : petit projet, pas prioritaire</li> <li>• Le PSF n'est pas propriétaire du logiciel de statistiques et n'a donc pas accès aux données pour des analyses complémentaires</li> </ul>

## C) EXPLOITATION DES SYSTEMES EXISTANTS POUR LA COLLECTE DE DONNEES QUANTITATIVES

En matière de GPS, la tendance penche en faveur du recueil de données en interne, avec intégration dans les opérations; il s'agit de puiser dans les données déjà compilées dans le cadre de l'évaluation des prêts ou d'ajouter un petit nombre d'indicateurs triés sur le volet pour être intégrés aux processus existants. Les avantages associés sont :

- Une focale sur un petit nombre d'indicateurs dont plusieurs sont déjà suivis
- L'exploitation des opportunités existantes pour les collaborateurs de terrain qui interagissent avec les clients
- Des données complètes pour tous les clients, notamment utiles en guise de ligne de départ (pas seulement comme échantillon)
- Des contrôles de qualité en place
- Le SIG existant pour saisir les données
- Le maintien d'un processus continu pour le recueil des données au fil du temps.

Les parties prenantes externes peuvent jouer un rôle d'appui dans cet exercice : En qualité de conseillers, en apportant une assistance technique ou en s'engageant directement dans la gestion d'une partie du processus (compilation, analyse ou rapports sur les données compilées au travers des opérations, par exemple). Deux exemples intéressants sont donnés par Opportunity International qui prodigue ses conseils et son appui à Komida (cf. [p.10](#)) et BBVAMF qui apporte ses conseils et présente les rapports sur les données compilées par ses partenaires (cf. [ETAPE 7](#)).

## D) TECHNOLOGIE DE SAISIE ET D'ANALYSE DES DONNEES

La technologie est un domaine émergent déterminant. Les tablettes, téléphones portables et logiciels d'analyse des données commencent à ouvrir des options intéressantes de facilitation des processus de saisie et d'analyse des données. Un investissement initial dans l'équipement et les logiciels est nécessaire mais une fois réalisé, il concourt à alléger les coûts à long terme. Voici une courte liste de certaines des nombreuses façons dont la technologie peut être intégrée dans les opérations ou dans le recueil des avis des clients :

- **Interview sur place assistée par ordinateur (IPAO)** : Le personnel utilise des tablettes pour la saisie des données au lieu de consigner l'entretien sur papier. Ce système exige des questions brèves et claires ainsi qu'un personnel spécifiquement formé à la façon de poser les questions et à l'utilisation des codes. La numérisation des questions prend également du temps. Cependant, cette méthodologie tend à améliorer la qualité des données. Des contrôles de la cohérence de la saisie des données peuvent être intégrés dans le logiciel tandis que le chargement des données en temps réel permet une rapide vérification de la précision.
  - Le personnel de **Fondo Esperanza** (Chili) enregistre les données sur des tablettes et envoie ces données à partir des tablettes vers la base de données centrale une fois rentré de la mission de terrain.
  - **Cashpor** (Inde) a pu travailler avec un logiciel pour les téléphones mobiles afin de saisir tant les données sociales que les données de transactions. Les données saisies dans les téléphones mobiles sont directement envoyées vers la base de données centrale.
- **Utilisation à distance des téléphones mobiles** : Des études peuvent être entreprises en s'appuyant sur la popularité croissante des mobiles et sur les systèmes automatisés bon marché de messagerie textuelle (SMS) ou de réponse vocale interactive (RVI).
  - **Bamboo Finance** et **EFC Zambia** ont testé en pilote une enquête par SMS consacrée à l'épargne afin de comprendre les motivations des épargnants, la facilité d'accès (distributeur automatique, agence), l'utilisation de l'épargne et les éventuels résultats positifs associés aux produits d'épargne (capital complémentaire d'investissement pour les entreprises ou trésorerie fluidifiée). La participation à l'enquête était sans frais d'appel; les utilisateurs de mobile ont reçu un SMS leur demandant de participer à l'enquête. Les questionnaires étaient distincts selon qu'ils s'adressaient à des clients existants ou à des quidams. Sur un mois (décembre 2014 - janvier 2015), l'enquête a interrogé 400 clients et 600 quidams. La conclusion de ce pilote fut que les enquêtes par SMS constituaient une façon appropriée, modulable et peu coûteuse de récolter les avis des clients. Les leçons tirées furent qu'avec une limite de faisabilité d'environ 10 questions à poser avec ce genre de méthode, le champ de recherche devait être très concentré. Et des groupes de discussion sont nécessaires pour tester, affiner et retenir les questions pertinentes<sup>18</sup>.
  - **Voice of the Client**, une initiative conjointe portée par Hivos et MIX utilisa les SMS et la RVI pour récolter les avis des clients (application inédite pour la saisie des résultats)<sup>19</sup>. L'utilisation à distance des mobiles pour récolter les avis des clients a également fait l'objet d'une démo par Acumen en collaboration avec ses partenaires d'entrepreneuriat social<sup>20</sup>.
- **Logiciel d'analyse**. De nombreuses parties prenantes élaborent des logiciels pour faciliter l'analyse des données (de résultat) et la présentation des rapports. Voici des exemples d'efforts en cours :
  - Un outil tournant sous Excel pour suivre le changement grâce à l'ISP, essai-pilote avec les partenaires de Vision Fund<sup>21</sup>
  - L'outil tournant sous Excel de Freedom From Hunger pour les données de ses clients<sup>22</sup>
  - Le travail soutenu par Opportunity International avec Quantum Analytics (Inde) et **Cashpor** afin de mettre au point une plateforme automatisée pour les données de performance sociale

<sup>18</sup> Cf. Présentation de Bamboo Finance à la [réunion annuelle de la SPTF, 2015](#)

<sup>19</sup> Cf. en anglais [The Voice of the Client – An Analysis of client satisfaction and consumer protection across four MFIs in India, MIX and Hivos, 2015](#), [https://www.themix.org/sites/default/files/publications/Voice%20of%20the%20Client\\_An%20analysis%20of%20client%20satisfaction%20and%20consumer%20protection%20across%20four%20microfinance%20institutions%20in%20India.pdf](https://www.themix.org/sites/default/files/publications/Voice%20of%20the%20Client_An%20analysis%20of%20client%20satisfaction%20and%20consumer%20protection%20across%20four%20microfinance%20institutions%20in%20India.pdf)

<sup>20</sup> Cf., par ex. The Power of Lean Data. The Lean Data Field Guide. Innovations in Impact Measurement. Cf. [annexe : Autres sources](#)

<sup>21</sup> Cf. blog ISP : Tracking Poverty Change Over Time with the PPI: Lessons from Vision Fund, 2015. Cf. [annexe : Autres sources](#)

<sup>22</sup> Il s'agit d'une base de données d'indicateurs pour les performances en terme de résultat pour les clients; cependant, le logiciel ne produit à ce jour aucun rapport sur le changement au fil du temps. En anglais : <https://www.freedomfromhunger.org/client-outcome-performance-cope-indicators-database>

## E) TRACER UNE LIGNE DE DEPART, POUR UNE COMPARAISON LES DONNEES A L'ARRIVEE

Un point de départ idéal est le tracé d'une ligne de départ, d'une référence. La mesure des résultats implique un suivi du changement au fil du temps, une comparaison entre le moment où un client rejoint un programme et le moment où il boucle un ou plusieurs cycles d'emprunt. Le recueil d'infos sur des indicateurs choisis<sup>23</sup> lorsque les clients intègrent un programme délimite un profil de couverture de la clientèle qui constitue aussi une donnée de [DEPART](#). Lorsque les mêmes données sont compilées plus tard pour les mêmes clients, une comparaison directe est possible. Les données compilées plus tard constituent les données [A L'ARRIVEE](#).

Chaque année, au fil des mois, de nouveaux clients s'adressent aux PSF. Les infos de référence peuvent être compilées pour les nouveaux clients au moment de la souscription à leur premier emprunt.

- Le formulaire [d'évaluation du prêt](#) reprend des indicateurs concernant l'entreprise du client ainsi que d'autres données financières. Par exemple, BBVAMF<sup>24</sup> emploie les données du formulaire d'évaluation du prêt pour suivre, d'année en année, les changements dans la valeur des actifs, les ventes mensuelles et le revenu net mensuel des entreprises clientes.
- Un [formulaire de demande d'adhésion](#) peut suivre d'autres indicateurs de données des clients, y compris des indicateurs à plus long terme (par ex., les indicateurs liés à la réduction de la pauvreté et à l'autonomisation des femmes). Le formulaire de demande d'adhésion est rempli une seule fois lorsque le client rejoint le programme. Par exemple, Cashpor (Inde) recueille des données liées à l'ISP et suit des indicateurs de la qualité de vie de tous ses clients à leur adhésion au programme.

### Que faire si vous n'avez pas de données de départ?

En l'absence de ligne de départ, les options de suivi du changement sont susceptibles d'être moins solides. Une méthode consiste à comparer les données pour divers clients ayant atteint des cycles d'emprunt différents. Cette méthode qui implique une analyse dite [transversale](#) est une option alternative utile, cependant :

- Elle table sur l'hypothèse que les nouveaux clients présentent les mêmes caractéristiques que présentaient les clients de longue date au moment de leur adhésion, ce qui n'est pas nécessairement vrai.
- Elle ne tient pas compte des clients qui se détournent du PSF entre deux cycles. Puisqu'il y a des abandons (habituellement en plus grand nombre après les cycles 1 & 2), un profil socio-économique différent des clients partis (par ex. plus pauvres ou plus nantis) peut fausser la comparaison des divers groupes de clients<sup>25</sup>.

Une autre méthode implique de mener des enquêtes qui incluent des questions portant sur les souvenirs de clients :

- Interroger les clients sur des indicateurs choisis et les sonder sur leur sort « avant » et leur situation « maintenant ». Cette approche suppose que les clients puissent se souvenir des détails et est susceptible d'être faussée par un biais positif.
- Autrement, une approche plus prometteuse consiste à interroger les clients sur leur perception du changement et les raisons de ce changement. En général, il est utile de poser cette question, notamment sous une forme ouverte et idéalement, sans la lier à un service ou un prestataire particulier (pour éviter le biais).

## F) PLANIFIER LES OBJECTIFS FINAUX OU A L'ARRIVEE

Décider du moment de compilation des données à l'arrivée est un volet important de la conception du recueil des données. Il n'existe qu'une référence par client (lorsqu'il entame une relation en devenant un nouveau client), cependant, il peut exister plusieurs objectifs finaux qui permettent de suivre le changement sur divers cycles.

<sup>23</sup> [ETAPE 2 – Choisir les indicateurs](#)

<sup>24</sup> Le siège de BBVAMF est en Espagne, c'est une société financière de portefeuille détenant des parts majoritaires dans 8 IMF en Amérique latine.

<sup>25</sup> Cf. [ETAPE 7 – L'analyse doit tenir compte des départs](#)

**La décision relative aux objectifs à l'arrivée détermine la fréquence de recueil des données qui s'y rapportent.** Si des indicateurs servent à l'évaluation du prêt, alors le recueil des données et la présentation des rapports peuvent être répétés à chaque cycle d'emprunt. Les indicateurs à long terme sont cependant suivis après une période plus longue de changement, souvent de façon périodique après trois ans ou plus. Le recueil des données pour les objectifs à l'arrivée sur ces indicateurs peut s'appuyer sur un questionnaire ou un formulaire spécifique aux objectifs à l'arrivée.

Cashpor (Inde) et AMK (Cambodge) livrent deux exemples intéressants de méthode de recueil des données à l'arrivée s'appuyant sur des indicateurs de résultat à long terme :

- Les chargés de prêts de Cashpor mesurent l'ISP et la qualité de vie des nouveaux clients au travers du formulaire d'adhésion qui récolte des données de démarrage ponctuelles pour tous les nouveaux clients (recensement). L'équipe d'audit interne ou un organisme externe revient sur ces mêmes indicateurs et récolte les données sur la ligne d'arrivée pour un échantillon de clients après 3 ou 5 ans.
- Le département de recherche d'AMK organise la compilation des données concernant le bien-être et la qualité de vie de ses foyers clients pour un échantillon de nouveaux clients, déterminant ainsi la ligne de départ et le même échantillon est analysé lors d'une enquête sur les objectifs à l'arrivée afin de suivre le changement des mêmes indicateurs tous les cinq ans.

Echantillon ou recensement? La conception du recueil des données doit reposer sur une décision de compiler des données sur tous les clients (« données de recensement ») ou de simplement mesurer un échantillon. Le tableau 7 résume les principaux avantages et inconvénients de chaque option.

Tableau 7. **Recensement ou échantillon, avantages et inconvénients**

	+	-
<b>Rencensement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus précis : Mesure le changement effectif pour chaque individu</li> <li>• Permet une ventilation détaillée selon les diverses caractéristiques des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilise plus de temps pour le personnel de terrain et pour les clients, lors du recueil de données pour tous les clients</li> <li>• Problèmes de qualité avec les grands recueils de données</li> <li>• Défi du stockage et de la gestion de toutes les données</li> <li>• Défi de la gestion de l'analyse et des rapports, notamment si répétition à chaque cycle d'emprunt</li> </ul>
<b>Echantillon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins coûteux</li> <li>• Compilation plus rapide</li> <li>• Contrôle plus gérable de la qualité</li> <li>• Moins de données à conserver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défi du paramétrage adéquat de l'approche par échantillonnage :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentation adéquate</li> <li>- Ventilation effective des constats</li> <li>- Permettre au client de partir entre la ligne de départ (référence) et la ligne d'arrivée (objectif final)</li> </ul> </li> </ul>

La littérature abonde au sujet des aspects techniques de l'échantillonnage. Vous trouverez ci-dessous quelques astuces essentielles; consultez également [l'annexe : Autres sources](#) pour de plus amples informations pour se lancer dans cette approche !

*Si un échantillonnage est nécessaire et qu'il est supposé définir les données pour aborder certaines questions, il est indispensable de paramétrer parfaitement le cadre et la taille de l'échantillon. Quelle déception de constater, après le recueil de plusieurs données, que l'échantillon ne répond pas à la ou aux questions principales!*

**Chris Dunford** | Freedom From Hunger



#### **ASTUCE 6 – Pour l'échantillonnage (enquête quantitative)<sup>26</sup>**

- Une règle universelle n'existe pas (genre 5% de la population) en matière de taille d'échantillon adéquate. La taille dépend du degré de variation dans la population (par ex., en milieu rural ou urbain, selon les divers niveaux économiques ou selon les groupes sociaux ou les secteurs commerciaux).
- Cependant, une règle universelle existe en matière de taille minimale de l'échantillon; il est possible d'en dériver un pourcentage - qui est 30. Visez une taille d'échantillon de 35 pour tenir compte des pertes !
- Si l'analyse de résultat pour divers segments vous intéresse, il vous faut une taille minimale d'échantillon pour chaque segment.
- Un échantillon approprié ne dépend pas seulement de sa taille mais des détails de son cadre et de son mode de prélèvement (aléatoire ou en grappes).
- Un échantillon de grande taille peut statistiquement réduire la marge d'erreur mais la qualité du travail de terrain est cruciale et peut être mieux contrôlée sur un échantillon plus petit.
- Envisagez de consulter un chercheur expérimenté pour la conception de votre échantillon!



#### **RAPPEL**

La qualité des données dépend d'un échantillon valable pour le recueil de données quantitatives. En cas de défaut de conception, les données ne représenteront pas les clients et leur analyse sera, dès lors, moins utile au PSF.

<sup>26</sup> L'échantillonnage en vue d'une enquête qualitative approfondie implique un nombre inférieur qui suffit à suivre les schémas de réponse à des questions spécifiques ([Annexe 3](#))

## ETAPE 4 - ALLOUER LES FONDS ET ATTRIBUER LES RESPONSABILITES EXECUTOIRES

Une fois l'approche choisie, vous pouvez échafauder un plan de mise en œuvre. Ce plan devrait identifier les tâches, estimer les ressources financières nécessaires, établir un calendrier pour chaque étape et attribuer clairement les responsabilités. Le tableau 8 livre un exemple de plan d'action détaillé.

**Tableau 8. Exemple de plan d'action pour l'instauration de systèmes pour la gestion des données de résultat**

**Conception du système** : Recensement. Pour tous les clients, recueil de données de référence via le formulaire d'adhésion. Données finales compilées après 3 ans pour tous les clients qui n'ont pas quitté le programme avant les 3 ans.

	TÂCHES	QUI?a	QUAND?	RESPONSABILITEITYa
	<b>DEPART</b>			
1	Revoir formulaire adhésion	Opérations/GPS	Semaine 1	DirOp
2	Former le personnel de terrain pour la phase pilote	<b>Personnel de terrain dans 1-2 agences</b>	Semaines 2-3	GPS
3	Phase pilote			DirOp/1-2 directeurs d'agence
4	Examen du test pilote - ajuster si nécessaire	Opérations/GPS	Semaine 4	DirOp/GPS
5	Imprimer nouveaux formulaires ou inclure dans la technologie utilisée pour la compilation des données	Opérations/SIG	Semaine 5	DirOp/ Ou SIG
6	Ajouter champs dans le SIG, activer des rapports de référence réguliers	SIG/TI	Semaines 5-6	SIG
7	Garantir capacité du SIG ou base de données séparée pour conservation des données de référence	SIG/TI	Semaine 6	SIG
8	Formation – personnel de terrain pour déploiement, directeurs d'agence pour supervision	Personnel de terrain, directeurs d'agence	Semaine 7	DirOp/GPS
9	Examen de l'audit interne (AI) pour inclure les vérifications des données	AI/GPS	Semaines 5-6	AI/GPS
10	Formation – équipe d'audit interne pour inclure les vérifications des données	AI/GPS	Semaine 7	AI/GPS
11	Déploiement – recueil & vérification des données	Opérations/SIG/ AI	Semaine 8	DirOp/GPS/AI
12	Rapports de communication concernant la ligne de départ	SIG/GPS	Trimestrielle-ment	SIG/GPS
	<b>ARRIVEE – toutes les 3e années</b>			
1	Reprise des données de référence	SIG/TI	Constamment	SIG
2	Indicateurs de référence répétés la 3e année et les années suivantes	Opérations	A partir de la 3e année	DirOp/GPS
3	Analyse –comparer les objectifs finaux de la même cohorte sur la ligne de départ, moins les clients partis durant la période	SIG/TI	Tous les 2-3 ans	GPS
4	Rapport sur la ligne d'arrivée	GPS		GPS

<sup>a</sup>SIG = Systèmes d'informations de gestion; TI = Technologies de l'information; AI = Audit interne; GPS = Gestion de la performance sociale; DirOp = Directeur des opérations. Sachez que les « opérations » incluent les directeurs régionaux, les directeurs d'agence et d'autres collaborateurs de terrain.

## ETAPE 5 - INSTAURER LES MECANISMES DE COLLECTE ET SAISIE DES DONNEES

Un PSF doit instaurer de solides mécanismes afin d'assurer l'efficacité et la précision du recueil et de la saisie des données. Cet effort implique notamment de :

- Concevoir le format de compilation des données
- Tester le recueil des données
- Choisir l'équipe de compilation des données
- Former et motiver l'équipe de compilation des données
- Saisir – et conserver – les données numériques

### Concevoir le format de compilation des données

Si vous ajoutez de nouveaux indicateurs ou si vous créez un nouveau formulaire, alors,

- Revoyez l'ordre des questions – dans un souci de logique
- Assurez-vous que le libellé des questions est précis et que leur signification est clairement comprise par les personnes qui recueilleront les données

Les questions peuvent être rédigées par une seule personne, souvent le responsable de recherche ou de la GPS mais elles devraient être relues et finalisées grâce aux contributions du personnel opérationnel/de terrain, qui avancera souvent des suggestions pour améliorer le libellé sur la base de son expérience de terrain. Ce processus aidera aussi le personnel de terrain à se familiariser avec les questions et à comprendre les raisons de leur travail de compilation de données.

### Tester la collecte des données

Vous devriez tester en phase pilote tout nouveau formulaire/questionnaire ou toute liste de contrôle afin de vous assurer que l'enchaînement des questions est fluide et que leur libellé est correct. Cela vous permettrait aussi de vérifier le temps à consacrer à chaque entretien individuel. La phase pilote peut mobiliser des ressources formées au nouveau format, à savoir des personnes-clés au siège et un petit nombre de collaborateurs de terrain dans une succursale. Prévoyez un essai en milieu urbain et en zone rurale si les opérations couvrent les deux types de zones géographiques ! Exploitez l'avis du personnel à propos de la phase pilote pour apporter d'éventuels ajustements aux questions! Et notez toutes les questions nécessitant une attention particulière durant la formation relative au recueil des données!



#### ASTUCE 7 – En phase pilote

- Une couverture d'environ 30 clients en phase pilote est généralement adéquate.
- Si vous employez des mobiles ou des tablettes pour le recueil des données, testez le contenu des questions et leur enchaînement avant la numérisation! Assurez-vous aussi de tester la version numérique!
- Partagez les résultats de la phase pilote avec les parties prenantes de l'organisation (chefs de département, directeurs d'agence) afin de montrer la valeur des données et le volet pratique de la compilation. Cela renforcera le ralliement dans les phases exécutoires ultérieures de relevé des mesures

### Choisir l'équipe de compilation des données

Les chargés de prêts peuvent compiler des données. Cette option est souvent la moins coûteuse mais peut alourdir la charge de travail d'un chargé de prêts et peut aussi compliquer la relation entre le chargé et les clients. Un PSF peut aussi choisir de désigner une équipe séparée afin de maintenir une distinction des compétences et des rôles. Par exemple, une équipe de recherche peut gérer le processus de recherche et/ou un PSF peut engager et former des enquêteurs externes pour le recueil des données.

## Former et motiver l'équipe de compilation des données

Former l'équipe de compilation des données est indispensable pour s'assurer qu'elle pose correctement les questions et consigne tout aussi bien les réponses. Vous aurez également à surmonter le ressentiment très communément initialement exprimé par le personnel lorsqu'il est sollicité pour accomplir des tâches supplémentaires. Il importe que la formation porte non seulement sur les modalités de compilation d'infos supplémentaires mais aussi sur la finalité de l'exercice car le personnel a besoin d'un coup de pouce pour accepter de se mettre au travail. Incluez les raisons de la compilation des données et les exigences y afférentes dans la formation initiale et de perfectionnement du personnel!

La formation est absolument indispensable pour garantir la qualité des données :

*« Les enquêteurs de terrain dont le rôle est si essentiel sont, en règle générale, engagés à court terme, souvent sans grande préparation professionnelle. Si leur travail ne répond pas aux normes techniques applicables, les données et leur analyse ultérieure seront gravement compromises, au risque d'être carrément invalidées. Tous les types d'organismes, indépendamment de leur taille, sont susceptibles de buter sur cet écueil... Les éventuels problèmes de qualité des données nous sont connus et incluent la mémoire défaillante des personnes interrogées, la mauvaise interprétation des questions (ou des réponses) par l'enquêteur et/ou la personne interrogée, la consignation incorrecte des réponses, les erreurs de manipulation des données, voire la falsification des informations. »*

[FINCA](#) | 'From intentions to outcomes – Indicators and tools for managing social performance'

Lier les tâches supplémentaires à des incitants pour les chargés de prêts attise leur intérêt, assouplit la résistance et débouche souvent sur une attention redoublée pour la précision de la compilation. Les incitants peuvent être de nature pécuniaire ou pas et notamment prendre la forme d'un insigne ou d'une reconnaissance dans les publications internes.



### A EVITER

Ne pensez pas que le personnel de terrain se réjouira d'avoir, en plus de sa charge de travail existante, à assumer le recueil des données!

## Saisir et conserver les données numériques

Toutes les données doivent être saisies en format numérique, soit dans le SIG principal du système bancaire (avec des adaptations pour les champs d'indicateurs supplémentaires) soit dans une base de données séparée (qui peut être liée au SIG principal pour une analyse des variables du portefeuille). Il importe, pour l'analyse de résultat, que les données de référence soient conservées en vue d'une comparaison ultérieure avec les données finales. Le mieux est probablement de travailler avec une base de données séparée.



### A EVITER

N'effacez pas les données de l'emprunteur une fois le cycle d'emprunt bouclé! Ces infos sont trop précieuses.



## ETAPE 6 - INSTAURER LES MECANISMES DE VERIFICATION DE LA QUALITE DES DONNEES

Pour être utiles, les données doivent être crédibles. Des décisions stratégiques ne peuvent se prendre sur la base de données douteuses. Par conséquent, des procédures limpides d'audit des données compilées et de correction des erreurs sont vitales. Cette nécessité vaut tant pour les données compilées en interne que pour celles rassemblées par des chercheurs externes et tant pour les données saisies manuellement que celles consignées sur tablettes (IPA0). Bien que la formation et la supervision efficaces de l'équipe de terrain (ETAPE 5) peuvent être déterminantes dans le renforcement de la précision des données recueillies et saisies, l'erreur reste humaine. Il est donc essentiel, au nom de la qualité des données, d'instaurer un mécanisme de vérification des données initialement compilées et saisies<sup>27</sup>.

La vérification des données peut s'appuyer sur de nombreuses techniques différentes. Certaines des techniques les plus communes impliquent l'examen des données en quête de cohérence interne des réponses, la comparaison des réponses parmi les divers enquêteurs, le suivi d'une poignée de clients et la comparaison des données électroniques avec les données manuscrites lorsque la saisie a été faite manuellement. En cas de compilation par des intervenants externes, assurez-vous de les interroger sur leurs propres procédures de contrôle de la qualité (modalités et fréquence de vérification de la tenue des entretiens, de la saisie précise des réponses et de l'absence d'erreur lors de la saisie des données) !

Souvent, la vérification des données de résultat s'inscrit dans les mécanismes existants de gestion de la qualité. Par exemple, lorsque les directeurs d'agence et les auditeurs internes vérifient les formulaires et rendent visite aux clients, ils peuvent aussi contrôler les données sociales.

### **ASTUCE 8 – Contrôles de la qualité**

- En matière de vérification de la qualité des données, la règle des 5% s'applique : Au-moins 5% des formulaires doivent être vérifiés.
- En matière d'enquête, procédez à des vérifications en cours de compilation des données afin de réagir rapidement en apportant d'éventuelles corrections!

### **EXEMPLE DU TERRAIN**

**Vision Fund International (VFI)** offre un exemple de mécanisme solide de contrôle de la qualité des données. Il demande à ses partenaires de réseau non seulement d'envoyer des données mais aussi de transmettre des rapports réguliers sur la qualité des données reposant sur trois éléments repris des [normes d'utilisation de l'ISP](#) :

- **Taille adéquate de l'échantillon** : L'échantillon analysé est-il aléatoire et représentatif?
- **Proportion des vérifications au hasard** : Au-moins 5% des sondages ont-ils été contrôlés par une autre personne que l'enquêteur d'origine?
- **Taux de divergence** : L'écart par rapport aux réponses originales est-il inférieur à 10% des résultats des vérifications au hasard?

Des résultats erronés peuvent émerger si une de ces trois vérifications s'avère négative.

L'expérience dicte à VFI que : « Un facteur-clé participant à la bonne qualité des données est la désignation d'une personne responsable de la qualité de la compilation des données des clients... Dans les IMF plus grandes, 3-4 personnes composeront l'équipe de GPS et une d'entre elles devra endosser cette responsabilité. En revanche, cela pose problème dans les plus petites IMF dépourvues d'équipe de GPS dédiée. La tendance penche vers l'attribution de cette responsabilité à un collaborateur qui travaille aux opérations ou au marketing; la supervision des données des clients est donc une tâche supplémentaire pour ce collaborateur et ne bénéficie pas de suffisamment d'attention. Nous estimons qu'au-moins une personne devrait endosser cette responsabilité et bénéficier de suffisamment d'autorité pour assurer une bonne coordination. »

<sup>27</sup>La norme 1B des normes universelles de GPS (« Le prestataire compile et divulgue des données précises relatives aux clients et spécifiques pour ses objectifs sociaux ») fait directement écho aux étapes 5 & 6 de ces lignes directrices. Pour de plus amples conseils sur la façon de garantir des données de grande qualité, consultez la rubrique consacrée à la norme 1B du [Guide d'application des normes universelles](#).

## ETAPE 7 - ANALYSER LES DONNEES

L'analyse des données requiert :

- La mesure du changement – comparaison des constats à l'arrivée avec les données de départ (ou comparaison croisée)
- L'intégration des clients partis dans l'intervalle
- La contextualisation des données lors de l'interprétation
- La possibilité donnée aux clients de quitter le programme
- La subdivision des données pour explorer les écarts par segment de clients
- (éventuellement) Un suivi sous la forme d'une étude qualitative – incluant les perceptions des clients à propos du changement.

### Mesure du changement

Si vous disposez de données de départ (référence) et à l'arrivée (objectifs finaux), la mesure du changement est assez simple. Vous pouvez comparer, par exemple :

- la proportion de clients avec un score positif sur un indicateur au départ avec la proportion de la même [cohorte](#) présentant un score positif sur un indicateur à l'arrivée.
- la valeur d'un indicateur à l'arrivée avec la valeur au départ.
- la proportion de clients avec un score plus élevé dans un domaine précis à l'arrivée.

Vous pouvez utiliser un simple [test statistique](#) pour corréler les constats aux services du programme.

En l'absence de données de départ, vous pouvez vous appuyer sur la mémoire des clients ou recourir à une analyse transversale (cf. explication ci-dessus à l'ETAPE 4); ou si des données nationales comparables et fiables existent, vous pouvez comparer les données de vos clients avec les tendances de la moyenne nationale. Par exemple, **Fondo Esperanza, Chili**, est capable de comparer les données compilées à propos des indicateurs de bien-être de ses clients (revenu par habitant, sécurité sociale, épargne et endettement) avec les tendances tracées grâce aux données de recensement nationales pour la même zone géographique que celle où Fondo Esperanza opère.

### Contextualisation des données lors de l'interprétation

Même lorsque la mesure du changement semble simple, la compréhension de la signification des chiffres peut s'avérer compliquée et trompeuse. Vous ne pouvez vraiment connaître la signification des chiffres sans envisager le contexte dans lequel le changement se produit. Par exemple, si vous observez une tendance positive dans le nombre de clients, il est facile de supposer que votre intervention a produit ses effets. Cependant, et si, durant la même période que celle de votre analyse, l'économie du pays s'était renforcée ou si le gouvernement avait tendu des filets sociaux plus efficaces ou si le cours des produits agricoles vendus par vos clients avait nettement augmenté? Alors, il se peut que la tendance positive observée au niveau de la vie de vos clients ne soit pas liée à votre intervention. De la même façon, si vous n'observez aucun changement ou si le changement est négatif, vous pouvez supposer que votre intervention n'a produit aucun effet, voire causé un tort. Toutefois, cette interprétation des données peut aussi être plutôt erronée. Par exemple, Friendship Bridge (Guatemala) a mesuré les résultats de ses clientes sur trois ans et observé une faible réduction de la pauvreté (hausse de 3% du score médian de l'ISP). A première vue, ce résultat ne semblait pas brillant et pourtant il l'était. Les données nationales ont montré une **augmentation de la pauvreté** parmi le grand public durant la même période que celle qui a donné l'occasion à Friendship Bridge d'observer un recul des niveaux de pauvreté de ses clientes. Ainsi, nous recommandons de comparer, si possible, les données de résultats des clients avec les statistiques nationales

## Intégration des clients partis

Lors de l'analyse des données des emprunteurs, tenez compte du fait que tous les clients ne continueront pas à emprunter! Chez de multiples PSF, les clients sont relativement nombreux à quitter le programme entre deux cycles, particulièrement après le premier et le deuxième cycle. Ainsi, en mesurant le changement même au 2e cycle et après, mettez de côté les abandons avant de mettre les résultats à l'arrivée en regard de la référence afin de pouvoir comparer une [cohorte](#) cohérente sur les divers cycles! Cet exercice nécessite un petit travail sur les données, qu'il s'agisse de données liées au portefeuille ou des données d'étude.

Une fois cette manipulation accomplie, deux domaines distincts d'analyse s'offrent à vous :

- mesure du changement pour les clients fidèles au programme
- compréhension de l'expérience (et éventuellement des résultats à court terme) pour les clients ayant abandonné le programme.

## EXEMPLES DU TERRAIN

Lorsqu'**Oikocredit** analysa les données de résultats pour l'ISP chez deux de ses partenaires IMF, des taux significatifs d'abandon de clients furent observés sur trois ans (cf. ci-dessous). Il apparut aussi que les clients partis présentaient des scores moyens de départ très différents au niveau de l'ISP par rapport au score affiché par les clients fidèles au programme; ce qui affectait l'interprétation des résultats. Par conséquent, **Oikocredit** écarta les clients partis et compara les [données de départ avec les données à l'arrivée](#). Pour les deux IMF, la tendance était positive au niveau de la réduction de la pauvreté même si dans le cas d'ASKI, l'amplitude était moindre, une fois les clients partis écartés des données de démarrage tandis que dans le cas de SVCL, l'amplitude était plus vaste.

Tableau 9. **Ecarter les clients partis des données de référence débouche sur des résultats plus clairs**

<b>ASKI, Philippines (2011-2014)</b>	<b>Rural</b>		<b>Urbain</b>		
Total clientèle %	85		15		
Taux de pauvreté national : % foyers < SPN <sup>a</sup>	32		10		
	#	%	% < SPN (données ISP)		
	clients	fidèles	2011	2013	2014
Clients arrivés en 2011	72,240	100%	17.1		
Demeurés actifs 2011-2013	15,231	21%	15.7	14.3	
Demeurés actifs 2011-2014	3,810	5%	13.3	12.1	10.3

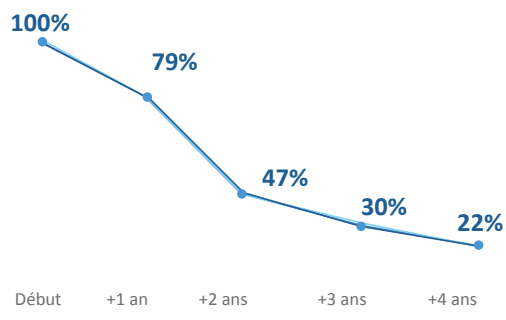
<b>SVCL, Inde (2010-2014)</b>	<b>Rural</b>		<b>Urbain</b>		
Total clientèle %	42		36		
Taux de pauvreté national : % foyers < SPN	21		11		
	#	%	% < SPN (données ISP)		
	clients	fidèles	2010	2012	2014
Clients arrivés en 2010	59,250	100%	11.8		
Demeurés actifs 2010-2012	12,388	21%	13.7	11.2	
Demeurés actifs 2010-2014	4,952	8%	14.7	11.8	11.8

Adapté de Gravesteyn, R et al, *Effects of Microfinance on Poverty of Borrowers using the PPI – Evidence from Asian MFIs*, 2015  
<sup>a</sup>SPN = Seuil de pauvreté national

### Graphique 7. Fidélisation des clients chez Bancamia, Colombie

Au 31 Déc. 2015 : 350 000 clients avec crédit; 43% rural; 53% femmes

De la même façon, lorsque BBVAMF a suivi annuellement les indicateurs commerciaux pour les mêmes cohortes de clients fidèles à ses agences chaque année, il a observé de faibles taux de fidélisation parmi les emprunteurs individuels. Bancamia, un PSF colombien, en livre un exemple parlant.



Source : Bancamia, calculs par BBVAMF

### Subdivision des données

*L'analyse des données segmentées revêt une importance déterminante puisque les divers types de clients affichent des besoins et des résultats différents.*

Caitlin Scott | Friendship Bridge

Subdivisez les données, encore et encore! L'expérience nous dicte que divers clients s'en sortent mieux que d'autres. Il se peut que certains clients ne connaissent aucune amélioration. Nous savons aussi que divers segments (par ex., hommes >> femmes, rural >< urbain) partent souvent d'un point de départ différent (sur la ligne de départ). Subdiviser les données contribue à comprendre les résultats pour chaque type de clients et à mettre en exergue non seulement les succès mais aussi les lacunes. Par conséquent, une vision plus claire se dégage des zones ou des segments de marché exigent plus d'attention.

**La subdivision des données va au-delà des moyennes et met en avant le % de clients en voie d'amélioration, le % de clients en phase de stagnation et le % de clients en recul sur un quelconque indicateur**

### Suivi sous la forme d'une étude qualitative

Les variations de résultat sur divers segments de marché émergeant de l'analyse des données subdivisées offrent un cadre idéal pour l'échantillonnage de clients en vue d'un suivi sous la forme d'une enquête qualitative. Les entretiens d'analyse qualitative et les récits (cf. ETAPE 3 & Annexe 3) peuvent faciliter l'exploration du processus de changement ou son absence et l'identification des facteurs qui font la différence ou des défis qui entravent le progrès. Cette analyse peut donner aux gestionnaires du PSF une feuille de route plus nuancée en vue d'interventions futures et elle ancre les PSF et leurs bailleurs plus solidement dans la réalité.

### EXEMPLE DU TERRAIN

Les données travaillées par IDEPRO, Bolivie, éclairent l'évolution moyenne des indicateurs commerciaux mais indiquent aussi la proportion de clients qui progressent, stagnent ou reculent.

Tableau 10. Exemple de segmentation des résultats autour de la moyenne

IDEPRO, programme de prêts spéciaux ProCadenas : 572 clients						
Indicateur	Moyenne US\$			% clients affichant un changement		
	Médiane au départ	Médiane au 2e prêt (12 mois)	Changement moyen	% en progression	% en recul	% en phase de stagnation
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%

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

## ETAPE 8 - REDIGER LES RAPPORTS ET COMMUNIQUER LES CONSTATS

Votre objectif est de dégager un recueil de données, compréhensible et succinct (peu de graphiques, des énumérations) qui puisse toutefois guider la direction du PSF, son personnel et les administrateurs à travers les problématiques et servir d'aide à la réflexion avant le passage à l'action. Sans oublier la transparence. Assurez-vous d'inclure, dans vos rapports, les fondements de la méthodologie utilisée (par. ex., si les constats se fondent sur un échantillon, le nombre d'individus dans l'échantillon, la méthode d'échantillonnage, les vérifications pratiquées sur les données pour garantir leur qualité, le mode de traitement des abandons de clients) et combattez la tendance naturelle de chercher des résultats qui reflètent ce que vous souhaitez observer!

En outre, envisagez diverses façons de communiquer les constats et ayez à cœur de partager les infos avec toutes les parties intéressées, qui peuvent inclure le personnel à divers niveaux de l'organisme ainsi que des parties prenantes externes! Si vos collaborateurs des opérations se sont impliqués dans la compilation des données, il est particulièrement utile qu'ils consultent ces rapports et réfléchissent aux constats faits; ainsi, ils recevront la confirmation de l'importance de ces données et la justification du temps qu'ils ont consacré à leur recueil et à leur vérification.

Vous estimerez peut-être aussi utile de communiquer avec vos clients au sujet de ces données de résultat. Ce faisant, vous permettrez aux clients de réfléchir à la concrétisation de leurs objectifs et au chemin qu'il reste à parcourir et de s'impliquer dans la célébration de leur succès. Ce processus peut prévoir un échange durant l'entretien de demande de prêt ou durant une réunion de groupe. Fondo Esperanza, Chili, envoie un courrier à ses clients (cf. spécimen de lettre à l'[annexe 4](#)).



### ASTUCE 9

Rédigez des rapports concis! Les gestionnaires de PSF et les administrateurs préfèrent toujours lire des rapports brefs, des énumérations et des données clairement présentées.



### A EVITER

Évitez les longueurs, la multiplication de graphiques, les tableaux surchargés de statistiques et de notes de bas de page.

Les principes énoncés à cette étape s'appliquent de la même façon aux données internes et aux études, internes ou externes. Les chercheurs ont parfois le sentiment qu'ils doivent s'étendre en longueur. Avant de démarrer ou de commander une quelconque étude, il importe donc de préciser clairement que vous souhaitez un rapport court et concis avec des constats désagrégés et pas seulement des moyennes. Demandez aussi des explications sur tous les [tests statistiques](#) appliqués et une interprétation des constats dans un langage clair, sans jargon cryptique ou formules élaborées.

### EXEMPLE DU TERRAIN


AMK, Cambodge, produit trois rapports de résultat distincts :

1. Un résumé des constats adressé à la direction. La direction examine les constats et rédige une réponse en une demi-page ou en une page concernant les implications et les actions recommandées.
2. Un rapport complet est adressé par l'équipe de recherche au comité de la performance sociale. Ce document détaille la méthodologie, l'échantillonnage, les contrôles de qualité, les éventuelles limites, la subdivision des données et apporte aussi les observations de la direction.
3. Un rapport sommaire est adressé par le comité de la performance sociale au conseil d'administration. Ce document contient les principaux constats, un score (feu vert, orange ou rouge qui indique que tout est soit « en ordre », qu'il y a « des inquiétudes » ou « des questions importantes à résoudre ») ainsi que des commentaires sur l'à-propos de la méthodologie, sur le caractère complet des infos et sur la correspondance entre les constats et la mission d'AMK

Le document d'AMK intitulé *Results on vulnerability and health from the 2012 endline compared to 2006/7 baseline survey* repris dans le tableau ci-dessous, est un exemple de résumé des constats remis à la direction.

Le sondage mené à l'arrivée en 2012 montra une hausse des niveaux de vulnérabilité des clients face aux chocs externes (par ex., la sécheresse ou les inondations) et aux problèmes de santé au sein du ménage. Ces données incitèrent la direction et le conseil à estimer qu'il s'agissait de phénomènes que le microcrédit était incapable de traiter directement mais qui étaient à la portée de la microassurance. Par conséquent, AMK entama des négociations avec une compagnie d'assurance au sujet d'un produit d'assurance-santé qui fut lancé en 2014.

Tableau 11. **Résumé par AMK d'une sélection de constats des résultats à l'adresse de la direction, %**

Indicateurs	Départ 2006/7	Arrivée 2012	Changement	Implication
Foyer confronté à une crise ou un problème majeur l'année dernière	33	67	+34	
N'a jamais emprunté de l'argent ou vendu des avoirs pour payer des soins de santé/médicaments	48	39	-9	
Emprunte souvent/toujours de l'argent ou vend des avoirs pour payer des soins de santé/médicaments	13	19	+6	

Echantillon : [Cohorte](#) de 111 clients, actifs du départ à l'arrivée.

## ETAPE 9 - UTILISER LES CONSTATS

*Au sein de l'organisation, le processus doit aménager des plages de temps pour que les équipes développent une réflexion et des connaissances et que la volonté et la capacité de changement et d'adaptation soient soutenues*

**A Guide to Actionable Measurement** | Bill and Melinda Gates Foundation, 2015

Le conseil et la direction doivent attribuer des plages de temps pour une réflexion approfondie concernant les constats, y compris les variations des résultats, les différences autour de la moyenne et les contextes spécifiques. Ils doivent ouvrir les yeux sur les constats négatifs et débattre de leurs implications. C'est l'occasion de réfléchir aux façons de renforcer les produits et les services afin d'améliorer les résultats pour les clients.



### ASTUCE 10 – Utiliser les constats

- Le ralliement de départ attise l'intérêt pour les constats. L'expérience dicte que lorsque la direction et le conseil se sentent impliqués dans la conception du système de gestion des résultats, ils sont plus susceptibles d'utiliser les résultats.
- Instaurez un mécanisme formel précisant à quel moment et de quelle façon les constats de résultat seront examinés et débattus! Par exemple, une fois l'analyse de résultat préparée, convoquez une réunion pour informer les cadres supérieurs et récolter leurs avis sur les implications! Assurez-vous que le conseil examine un résumé des constats de résultat ainsi que les actions recommandées par la direction sur la base de ces constats! Discutez des constats et des actions menées avec les collaborateurs durant la journée de séminaire du personnel!



### A EVITER

Laisser les rapports « prendre la poussière » ou ne pas traiter des données dans le SIG.

Le mémoire d'accompagnement de ces lignes directrices [Arguments en faveur de la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers](#) livre plusieurs exemples de PSF qui emploient les données de résultat afin de :

- **Responsabiliser**
  - Définir des attentes réalistes, pertinentes pour toutes les parties prenantes
  - Définir des cibles réalistes pour rendre les dirigeants responsables des résultats pour les clients
- **Examiner ce qui fonctionne**
  - Comprendre les besoins et les résultats des différents clients
  - Travailler sur ces lacunes du côté des opérations (ciblage des clients, fidélisation des clients) qui affectent les résultats
- **Améliorer les résultats pour les clients**
  - Elaborer de nouveaux produits, programmes et partenariats
  - Poursuivre et améliorer (ou supprimer) un nouveau produit ou programme
  - Faire participer les clients à la définition d'objectifs afin de renforcer leur sentiment d'accomplissement et délimiter les domaines sur lesquels ils ont besoin de se concentrer
- **Et enfin, renforcer les opérations commerciales de l'institution**
  - Commercialiser plus efficacement les produits et les services (grâce à une meilleure compréhension de la valeur pour les clients et de la segmentation du marché)
  - Mieux former le personnel (ingrédient essentiel pour l'obtention de résultats)
  - Renforcer la satisfaction du personnel car l'attention dédiée à la mission est une puissante source de motivation professionnelle.

## ETAPE 10 - EXAMINER LE PROCESSUS

Boucler un cycle de gestion par analyse de résultat offre une belle occasion de revenir sur le processus et d'épingler des aspects perfectibles. C'est d'autant plus vrai lors d'un premier ballon d'essai. Plusieurs exemples parmi ceux cités dans ces lignes directrices sont le fruit d'adaptations et d'améliorations fondées sur l'expérience. Ces adaptations incluent :

- L'ajout d'études de suivi ([ETAPE 3](#) & [ETAPE 7](#)).
- Le choix de compiler ou gérer les données au travers d'une équipe « maison » plutôt que de commander une étude externe ([ETAPE 3](#))
- L'utilisation de la technologie (mobiles, tablettes) pour accélérer le recueil et la saisie des données ([ETAPE 3](#) & [ETAPE 4](#))
- Le prolongement de la période de compilation pour détecter des changements à plus long terme ([ETAPE 4](#))
- L'amélioration de la formation au recueil des données ([ETAPE 5](#))
- L'attribution d'un temps adéquat (et si possible des incitants) au personnel de terrain chargé de compiler des données complémentaires ([ETAPE 5](#))
- Le renforcement des procédures de contrôle de la qualité des données ([ETAPE 6](#))
- L'élaboration de tableaux de bord pour les rapports ([ETAPE 8](#))
- Le développement de logiciels pour les rapports de routine ([ETAPE 8](#))



### ASTUCE 11

Tous les aspects n'appellent pas un examen. Mais restez à l'affût pour les ETAPES susmentionnées car elles sont, plus que d'autres, susceptibles de requérir une attention!



---

## CONCLUSION

# COMPRENDRE LA GESTION PAR ANALYSE DE RESULTAT COMME UN PROCESSUS CONSTANT

---

Ces lignes directrices soulignent qu'il est possible de mesurer les résultats d'une façon pratique, d'obtenir des données utiles pour les parties prenantes externes et pour les conseils et les directions des PSF désireux de suivre les résultats pour leurs clients et de mieux comprendre comment améliorer ces résultats.

Nous avons aussi appris que la déception est parfois au rendez-vous lorsque nous découvrons ce que ces résultats nous apprennent. Maintes fois, les indicateurs-clés ne progressent pas pour tous les clients. Maintes fois, le changement ne se produit pas aussi rapidement que nous le souhaitons. Il nous faut, dès lors, être réalistes à propos des résultats attendus.

Force est aussi de constater que tout résultat décevant apporte autant de précieuses informations qu'un succès. Dans les deux cas, nous pouvons utiliser les données pour approfondir notre compréhension des modalités de changement, de modification et d'extension de nos propres services et produits afin de consolider notre performance et d'intensifier les résultats pour nos clients.

En définitive, nous n'envisageons pas la gestion par analyse de résultat comme un exercice ponctuel. Au contraire, il s'agit d'un processus constant, potentiellement capable de créer un cercle vertueux d'apprentissage continu, d'adaptation et d'amélioration.

---

## GLOSSAIRE

---

**Données de départ/données à l'arrivée :** Les données de départ sont une référence utile à une comparaison (ultérieure) avec les données à l'arrivée.

**Recensement :** Compilation de données pour chaque sujet de la population étudiée. Recueillir des infos auprès de tous les clients lors de leur adhésion est un exemple de recensement.

**Cohorte :** un groupe ou certain nombre de mêmes clients suivis d'une ligne de départ à une ligne d'arrivée afin d'observer le changement au fil du temps

**Comparaison croisée :** En l'absence de données pour une cohorte, comparaison des données pour divers clients à différents cycles d'emprunt (par ex., comparaison de clients au cycle 3 avec des clients au cycle 1).

**Impact :** Changement causé par une intervention

**Questions ouvertes >< suggestives :** Une question suggestive sert à provoquer une réponse particulière. En revanche, une question ouverte n'invite pas à une réponse particulière. Tentez d'éviter les questions suggestives! Cf. [annexe 3](#) pour des exemples des deux types de questions.

**Comparaison longitudinale :** Suivi des données pour les mêmes clients (cohorte) d'une ligne de départ à une ligne d'arrivée

**Résultats :** Changement pour les clients qui peut plausiblement être associé aux services financiers délivrés. La corrélation plausible peut émerger d'un sondage pratiqué auprès des clients à propos des changements (positifs/négatifs) vécus et de leur perception des raisons de ces quelconques changements. Ce sondage doit être neutre et poser des [questions ouvertes plutôt que suggestives](#) afin de tenter de limiter la partialité dans les réponses des clients. Une autre méthode d'établissement d'une association plausible est la conduite de simples tests statistiques de corrélation.

**Quantitatives :** Se dit de données chiffrées ou de données qui peuvent être transformées en statistiques utilisables. Cet adjectif qualifie les indicateurs objectifs ainsi que les opinions et d'autres variables définies. Les données sont recueillies via un formulaire ou questionnaire structuré lors d'entretiens en tête à tête ou grâce à l'utilisation d'autres technologies (téléphone, Internet). Les données peuvent être compilées via une enquête sur échantillon ou peuvent être saisies durant des opérations de routine et inclure le SIG bancaire principal du PSF pour les données de transaction. Les données de transaction peuvent être analysées pour saisir des variables telles que l'accès aux produits, la taille des prêts, les défaillances, les abandons de clients et (si applicable) l'épargne ou le passage d'un prêt solidaire à un prêt individuel.

**Qualitatives :** Se dit des données qui apportent des connaissances sur un problème. Elles servent avant tout à explorer un sujet et sont utilisées pour comprendre les raisons sous-jacentes, les opinions et les motivations. Les méthodes impliquent des entretiens en tête à tête avec des sujets ou dans un groupe (de discussion), qui sont habituellement semi-structurés et s'accompagnent d'une liste de questions et de thématiques en guise de fil d'Ariane durant l'entretien.

**Méthode hybride :** Se dit de la combinaison de divers types de données pour permettre un échantillonnage efficace et une analyse quantitative couplée à une exploration qualitative des thématiques.

**Indice de sortie de la pauvreté (Progress out of Poverty Index) :** L'ISP est un score utilisé pour la mesure de la probabilité d'un foyer de se retrouver sous diverses références de pauvreté, suivant les seuils de pauvreté nationaux et internationaux. Cet indice repose sur 10 indicateurs et scores associés qui se fondent sur une corrélation statistique avec les dépenses par habitant des foyers consultables dans les études nationales fiables de chaque pays. L'utilité de l'ISP tient dans le fait que les 10 indicateurs sont faciles à mesurer et peuvent livrer des résultats assez précis plus facilement que par l'application d'un module complet d'enquête pour la consommation des ménages. L'ISP s'appuie sur une approche développée par Mark Schreiner de Microfinance Risk Management LLC, avec le soutien de la Fondation Grameen ([www.progressoutofpoverty.org/fr](http://www.progressoutofpoverty.org/fr)) et est désormais hébergé par Innovations for Poverty Action.

**Echantillonnage :** Un échantillon est un sous-ensemble de la population étudiée. Il vous permet d'étudier un plus petit nombre que l'approche de recensement. Les approches d'échantillonnage pour l'obtention de données quantitatives ont été conçues pour garantir que les constats pour les sous-groupes puissent être généralisés à des groupes plus vastes (en d'autres termes, l'échantillon est suffisamment vaste et représentatif pour vous apporter suffisamment d'infos sans commettre d'erreur). Des calculateurs en ligne (cf. exemple à l'[annexe : Autres sources](#)) parviennent à appliquer un théorème normalisé pour vous permettre de décider de la taille adaptée de votre échantillon et vous expliquent les différents termes (marge d'erreur, etc.) et les différentes approches d'échantillonnage (aléatoire, stratifié, en grappe). L'échantillonnage en vue d'une étude qualitative est très différent, exige des chiffres bien inférieurs mais est exposé à des problèmes similaires de représentation/partialité.

**Performance sociale :** La traduction effective de la mission d'une institution dans la pratique, en ligne avec les valeurs sociales convenues (en d'autres termes, l'accomplissement de votre mission sociale).

**Gestion de la performance sociale (GPS) :** Les mécanismes utilisés par une institution pour concrétiser ses objectifs sociaux déclarés et mettre ses clients au cœur de sa stratégie et de ses opérations. Si une institution dispose de pratiques solides de GPS, elle met plus de chance de son côté de livrer une solide performance sociale. La liste complète des pratiques de gestion qu'une institution doit appliquer pour assurer une solide GPS est reprise dans le [Manuel des normes universelles de GPS](#).

**Tests statistiques :** Les tests statistiques d'association et de signification sont employés pour répondre à la question suivante : Quelle est la probabilité que ce que nous pensons être un lien entre deux variables n'est en réalité qu'un phénomène aléatoire? Ces épreuves posent deux interrogations : 1) Quelle est la probabilité que le lien existe? 2) Si c'est le cas, quelle est la solidité du lien? La signification statistique implique qu'il existe une bonne chance que nous ayons raison d'identifier l'existence d'un lien (essai par régression simple ou test du chi carré) entre deux variables (par ex., le nombre de cycles d'emprunt bouclés par un client peut prédire son score ISP) ou de prétendre à une différence significative (test t) entre les résultats pour les clients bénéficiant d'un type de service comparativement à un autre. Recherchez toutefois toujours la signification pratique! Quelques points de pourcentage de différence statistique ont-ils une signification utile?

**Théorie du changement :** Une théorie du changement énonce les étapes à franchir et les événements nécessaires afin d'accomplir un certain résultat ou de traiter un certain problème. Le résultat final (résultat à long terme) peut sembler être l'élément crucial à mesurer. Cependant, relever des mesures aux étapes intermédiaires est également essentiel à l'analyse du changement.

---



---

## ANNEXES

---

### ANNEXE 1 - OBJECTIFS SOCIAUX LIES AU CHANGEMENT POUR LES CLIENTS

Les PSF sont susceptibles de formuler divers objectifs sociaux en terme de changement pour les clients sur lesquels ils cherchent à exercer une influence. Néanmoins, un examen approfondi de la littérature scientifique et de la documentation des acteurs de terrain met en exergue des champs de résultat essentiels communément identifiés comme dans le tableau ci-dessous.

#### Champs de résultat essentiels

<b>Hausse du bien-être économique</b>	<b>Consolidation de la résilience</b>
<u>Définition</u> : Améliorations du bien-être qui peuvent être observées par des mesures directes ou substitutives du revenu, de la consommation, des indices de pauvreté ou des biens significatifs.	<u>Définition</u> : Recul du recours à des stratégies d'adaptation poussées ou modérées; utilisation réussie de l'épargne, de l'assurance et d'autres stratégies pour gérer les chocs et les tensions (imprévus ou anticipés).
<b>Croissance commerciale</b>	<b>Création d'emplois</b>
<u>Définition</u> : Progression du chiffre d'affaires, des bénéfices et/ou ventes des entreprises ou hausse du temps dédié aux entreprises détenues.	<u>Définition</u> : Création d'emplois pour les adultes (membres ou pas de la famille) ou emplois indépendants.
<b>Emancipation économique des femmes</b>	<b>Autres résultats</b>
<u>Définition</u> : Augmentation de la capacité d'une femme à contribuer financièrement au foyer ou à l'entreprise du ménage et/ou à prendre des décisions concernant l'emploi des ressources du foyer ou de l'entreprise.	<u>Exemples</u> : Capacité financière, santé, accès des enfants à l'enseignement, capital social.

Source : *Mission Genome*, 2015. En examinant plus de 650 études, le projet *Mission Genome* a identifié ces thématiques principales

## ANNEXE 2 - INDICATEURS HARMONISES POUR LES CHAMPS DE RESULTATS

Les sous-groupes de travail du OWG consacrés aux indicateurs de résultat ont appliqué des critères spécifiques ([Tableau 3, p. 15](#)) aux multiples indicateurs utilisés par les acteurs de terrain et les chercheurs dans leurs études et évaluations afin d'identifier un sous-ensemble d'indicateurs préconisés dans chaque champ. Avant le lancement du OWG, FFH a, en substance, appliqué les mêmes critères pour identifier une liste-clé d'indicateurs de santé. Voici les indicateurs de base pour les quatre champs de résultat.

### 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	Au cours des x dernières années, avez-vous acheté ou investi dans l'un des actifs suivants pour votre entreprise commerciale/agricole? (a) Acheté des outils importants (fours, équipements, engins agricoles), (b) Investi dans des structures pour votre lieu de commercialisation (échope, magasin)  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	a. Choisir indicateurs pertinents dans le contexte, pouvant être utilisés en référence à n'importe quel type d'activité commerciale menée par le foyer  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  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 & vente de bétail, etc.)  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.
	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)	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
Changement du revenu commercial (activité financée)	3. Ventes annuelles (cycles saisonniers!)		f. Exige une définition claire et/ou un traitement clair des actifs  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.
	4. Revenu net annuel (bénéfice)		
	5. % des clients indiquant une ↑ de leur revenu commercial [durant l'année précédente ou avant]	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?	a. Fondé sur la perception.  b. Peut être un indicateur à court ou plus long terme

	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?	<p>a. La cliente n'est peut-être pas la mieux placée pour répondre à des questions liées à l'activité commerciale - vérification nécessaire</p> <p>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!</p>
	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?	<p>a. 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</p> <p>b. Investissement exclu car couvert sous l'intitulé Augmentation des actifs</p>
	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?	<p>c. Plus pertinent pour les petites entreprises</p>
	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 e 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?	<p>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</p>
	11. # de salariés dans l'entreprise financée	Combien de salariés (hors famille) employez-vous dans cette entreprise?	<p>b. Autres questions pour étude séparée : Salaires de travailleurs rémunérés ou niveaux de qualification</p>
<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.	<p>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 matériels, la gestion des cycles saisonniers, etc.</p>
	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> <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>

## ANNEXE 3 – CONCEVOIR UNE ETUDE QUALITATIVE

*« La consignation systématique, intentionnelle et minutieuse d'anecdotes triées sur le volet (récits) peut faire émerger des preuves lorsque ces anecdotes sont enregistrées avec rigueur et attentivement analysées. »*

Patton, M. | Qualitative research and evaluation methods (2015)

[http://betterevaluation.org/blog/anecdote\\_as\\_epithet](http://betterevaluation.org/blog/anecdote_as_epithet)

Les récits des clients sont importants. Ils nous dévoilent la réalité au-delà des chiffres et des pourcentages, nous permettent de nous connecter aux réalités du terrain et nous aident à comprendre les processus et les défis du changement.

Des témoignages qualitatifs livrés par les clients peuvent apporter un éclairage et des données utiles. Toutefois, ces témoignages (entretiens qualitatifs avec les clients) ne sont utiles que lorsqu'ils illustrent le spectre total des expériences des clients : Le positif, le négatif et le neutre. Gardez-vous de ne considérer que les récits de succès, qui constituent un échantillon faussé! Les entretiens qualitatifs gagnent en robustesse et en utilité lorsqu'ils sont organisés de façon systématique et stimulante par leurs questions et leur analyse.

En d'autres termes :

- Echantillon ciblé mais diversifié – Inclure les divers segments de clients, des moins positifs aux plus positifs
- Questions systématiques – Explorer les défis, les difficultés, les tensions et les modes de traitement.
- Elimination des biais dans la compilation des données – Les clients doivent se sentir suffisamment à l'aise pour dire la vérité et les questions doivent être posées de façon à ne pas suggérer un certain type de réponse.

### A EVITER

Ne faites pas votre « marché » pour ne choisir que les anecdotes qui attestent d'un succès! Cet exercice va au-delà d'une opération de relations publiques destinée à gonfler le facteur optimiste. Il n'est pas non plus utile de donner l'impression que le microcrédit agit tel une baguette magique, un prêt succédant à un autre pour garantir d'une manière ou d'une autre sur la croissance commerciale, la capacité d'envoyer ses enfants à l'école et le bonheur pour tous. Puisque ce n'est pas le cas, il est bien plus constructif d'analyser tant les échecs que les succès.

### RAPPEL

Nous savons que les personnes à faibles revenus et en situation de pauvreté éprouvent des difficultés. Leurs revenus peuvent connaître des hauts et des bas selon les saisons. Les femmes en particulier peuvent éprouver des difficultés à se forger une expérience sur les marchés. Le succès semble facile une fois acquis. Toutefois, ne manquez pas l'opportunité d'utiliser les récits de façon systématique et minutieuse afin de comprendre le processus de changement et de débusquer les pièges!

## Echantillonnage ciblé mais diversifié

Une étude qualitative ne pose pas les mêmes exigences d'échantillonnage qu'une étude quantitative ou par enquête. Alors que les enquêtes sont conçues pour générer des données qui peuvent être généralisées à une plus vaste population, les données qualitatives doivent être détaillées et applicables à la compréhension de questions spécifiques. Pour toute étude qualitative, l'échantillonnage est d'ordinaire ciblé; en d'autres termes, les sujets sont choisis en raison de certaines caractéristiques et des informations qu'ils peuvent apporter sur le thème spécifique de l'étude. Si, par exemple, le but est d'approfondir les raisons du succès ou de l'absence de succès d'un programme, l'échantillon adéquat pourrait se composer de 3-5 « témoignages heureux » et 3-5 « échecs » afin de pouvoir analyser les schémas émergents. L'échantillon pourrait être étendu pour étudier les différences au sein du groupe de clients (comme la localisation : entreprise en milieu urbain vs. en milieu rural ou le genre : entreprises gérées par des femmes vs par des hommes).

## Elaboration d'un cadre et d'une liste de contrôle applicables aux témoignages qualitatifs – exemple

Focale – Témoignages des clients de microfinance qui ont profité d'un microcrédit pour leur entreprise durant plus de 3 ans :

- Sélection pour l'entretien : Choix ciblé mais diversifié, incluant divers types d'entreprises, expériences positives et moins positives (cf. ETAPE 7)
- Consignation des détails contextuels – Puisés dans le SIG (par ex. l'âge, le nombre d'emprunts au cours des 3 années précédentes, montants des prêts individuels, activités commerciales auxquelles les emprunts ont servi)
- Approche : Le courant de pensée actuel préconise des entretiens qui devraient, au-moins, être neutres par rapport à l'organisation/au programme afin d'éviter un parti pris pour le programme. Ainsi, ne tentez pas de créer un lien d'identification entre l'intervieweur et le PSF, si possible! Et assurez-vous que les questions ne se concentrent pas exclusivement sur un seul prestataire!
- Introduction : Mettre le client à l'aise, expliquer l'objet de l'entretien (comprendre comment les choses se passent, si les services financiers (en général) ont donné un coup de pouce, quels sont les plans du client, comment les services financiers peuvent être une aide à l'avenir) et obtenir son consentement.
- Questions : Les entretiens qualitatifs impliquent un équilibre entre :
  - *des questions ouvertes*, qui offrent aux sondés un temps pour décrire leur vécu et exprimer leurs avis;
  - *des questions d'enchaînement*, qui permettent d'apporter des éclaircissements ou des détails sur certains événements et processus et
  - *des questions orientées* qui garantissent que des thèmes spécifiques sont abordés.

<sup>28</sup> Le *Qualitative Impact Assessment Protocol* (QUIP – protocole d'évaluation de l'impact qualitatif) est une approche visant, d'une façon relativement simple et rentable, à apprendre directement de la bouche des bénéficiaires prévus d'une activité de développement ce qu'ils perçoivent comme étant les moteurs les plus significatifs du changement dans leur vie, leur bien-être et leurs moyens de subsistance. Cf. en anglais : <http://www.bath.ac.uk/cds/projects-activities/assessing-rural-transformations/documents/complete-quip-guidelines.pdf>

## Exemples de questions adressées à un client

Questions ouvertes	Enchaînement	Questions orientées
1. Pouvez-vous me dire comment vous avez démarré votre activité?	Quand avez-vous démarré? Combien d'activités menez-vous dans votre foyer?	Quelles est votre principale source de revenu? Votre propre entreprise, une autre source?
2. Quel rôle jouez-vous dans votre entreprise?	Qui fait les achats? Qui gère les ventes?	Est-ce une entreprise familiale? Qui d'autre est impliqué? Y a-t-il des tâches que les femmes n'accomplissent pas?
3. Comment avez-vous utilisé l'emprunt?	A quoi ont effectivement servi les différents emprunts? Avez-vous reçu le montant de crédit dont vous aviez besoin à l'époque?	Avez-vous emprunté auprès des institutions de microfinance/d'autres sources au cours des 3 dernières années? Pourquoi? Avez-vous utilisé l'emprunt pour répondre à des besoins autres que ceux liés à votre entreprise?
4. Avez-vous parfois été confrontés à des défis ?	Comment gérez-vous les cycles saisonniers de votre activité? Avez-vous été en mesure de rembourser l'emprunt en temps voulu?	Que s'est-il passé? Avez-vous obtenu une aide quelconque?
5. Quels changements avez-vous et votre famille vécus au cours des 3 dernières années?	Comment se sont-ils produits?	Pour quelle(s) raison(s)?
6. Quels sont vos plans pour l'année prochaine?	Qu'avez-vous besoin de faire?	Comment des tiers peuvent-ils vous aider?



### ASTUCE

Poser des questions ouvertes plutôt que des questions suggestives.

Exemples de questions *ouvertes* :

- Quels changements avez-vous et votre famille vécus au cours des 3 dernières années ? Avez-vous vécu des changements négatifs ?
- Quelle est, selon vous, la raison de ce changement?

Exemples de questions *suggestives* :

- Quels ont été les avantages liés au prêt?
- Quel(s) changement(s) avez-vous vécu(s) depuis l'octroi de ce prêt?
- Quel(s) changement(s) avez-vous vécu(s) depuis que vous collaborez avec ce PSF ?

## ANNEXE 4 – LETTRE DE FONDO ESPERANZA POUR PRÉSENTER LES RESULTATS AUX CLIENTS

Sur un marché où les clients peuvent lire et écrire (Chili), Fondo Esperanza envoie un courrier tous les 18 mois à chacun de ses clients afin de les informer de leurs résultats individuels, de les féliciter de leurs accomplissements positifs et de proposer des aspects perfectibles. Dans le souci d'encourager les clients à devenir les acteurs de leur propre développement, Fondo Esperanza demande à ses clients de prendre, par écrit, un engagement envers des objectifs pour les 18 mois suivants. Voici un spécimen de lettre traduit de l'anglais (original en espagnol).

Date \_\_\_\_\_

Cher(ère) \_\_\_\_\_

*Fondo Esperanza* vous félicite de votre collaboration en qualité d'adhérent à notre communauté de microfinance au cours des 18 derniers mois. En l'occurrence, nous sommes ravis de saluer les avancées accomplies durant cette période pour votre activité commerciale, votre foyer, votre vie personnelle et votre collectivité.

Les constats présentés ci-dessous s'appuient sur les informations livrées au chargé de prêt au moment de votre adhésion à notre groupe, de votre réponse aux questions relatives aux indicateurs sociaux et durant le quatrième cycle lorsque vous avez actualisé les infos dans le dossier.

Si certains constats sont négatifs, ils ne doivent pas vous décourager mais servent à vous donner des infos à propos de ces aspects sur lesquels un effort est requis.

### Développement des activités :

- Les revenus déclarés lors de votre adhésion à *Fondo Esperanza* s'élevaient à 100 000 pesos par an. Durant le 4e cycle, vous avez déclaré des revenus de 300 000 pesos par an. Nous vous félicitons d'avoir augmenté les revenus générés par votre entreprise.
- Prendre note de vos revenus est une bonne chose.
- Vous scindez les comptes de votre activité commerciale et vos dépenses domestiques – c'est une très bonne pratique.
- Vous consignez vos dépenses plus fréquemment. Félicitations!

### Bien-être du foyer :

- Sur la foi de vos déclarations au 1e et 4e cycle, nous constatons un recul des revenus totaux de votre foyer. Ne vous découragez pas, continuez à lutter pour la concrétisation des buts de votre famille ! Vous pouvez compter sur notre aide.
- Sur la foi de vos déclarations au 1e et 4e cycle, votre épargne a augmenté. Il s'agit d'un pas tangible dans votre perfectionnement de chef d'entreprise.

### Perfectionnement personnel :

- Nous vous félicitons d'avoir eu foi en votre propre capacité à faire grandir votre activité.
- Nous vous félicitons de croire en vous-même.
- Vos capacités de dirigeant sont bonnes dans les groupes auxquels vous participez. Ainsi, vous contribuez à rendre votre pays plus participatif.

### Développement de la collectivité locale :

- Vous avez confiance en vos voisins, ce qui contribue au maintien des réseaux de soutien.
- Nous vous félicitons de participer à plus d'organisations au sein de la collectivité locale, de promouvoir le développement et de contribuer à votre environnement communautaire.

Nous espérons que ces informations vous aideront à progresser dans votre partenariat avec la communauté du *Fondo Esperanza*. Notre but est de contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie, pour votre famille et pour votre communauté; vous pouvez compter sur nous dans ce processus de développement. Sur la base de ces résultats, nous vous invitons à prendre personnellement l'engagement de maintenir ou d'améliorer ces résultats.

Mon engagement : \_\_\_\_\_

En cas de doute, veuillez contacter votre responsable de terrain.

Meilleures salutations,  
*Fondo Esperanza*



---

## ANNEXE SOURCES CHOISIES

---

En anglais

### SPTF

**Dossiers, OWG, 2014-2017 :**

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

Débutant par la présentation des résultats lors de la rencontre annuelle de la SPTF en 2014 et évoquant le palmarès des 10 leçons à suivre par les acteurs de terrain en matière de mesure et de communication des résultats, cette série de dossiers résume les infos partagées à ce jour lors des webinaires sur la gestion par analyse de résultat : Introduction des thématiques-clés, présentation de l'expérience pratique, mise en avant des différentes approches et mutualisation des leçons tirées par les PSF et les autres parties prenantes partout dans le monde.

**Etude de cas, IDEPRO, 2015**

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

**Etude de cas, CRECER, 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 l'utilisation des données de résultat et deux systèmes institutionnels de recueil et d'analyse des données de résultat des clients.

## Autres sources en anglais

### Cadre et lignes directrices

**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 concernant les bonnes pratiques avancées dans les présentes lignes directrices, inspirées de la philosophie et de l'approche de la Gates Foundation et destinées 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.* »

**G-8, Social Impact Investment Task Force, document du groupe de travail, 2014**  
<http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>

Un document important qui bâtit un cadre (plan, action, évaluation, révision) et énonce des lignes directrices pour la « mesure d'impact » (similaire à ce que nous appelons dans ce rapport les DIX ETAPES pour la gestion par analyse de résultat). Référence à une chaîne de valeur d'impact - Des interventions aux résultats et à l'impact, sachant que l'impact est défini comme « un changement dans le champ plus large de la société ou de l'environnement ». Appelle la « communauté d'investissement dans l'impact » à garantir l'intégrité et la responsabilisation en apportant la preuve de l'impact, appliquant les bonnes pratiques, établissant une langue commune et faisant évoluer le domaine grâce à l'adaptation et l'apprentissage permanents.

### Théorie du changement

**Some Thoughts on Theory of Change and Outcome Mapping, IDS, 2010**  
<http://www.slideshare.net/ikmediaries/theory-of-change-and-outcome-mapping-for-intermediary-work>

Introduction utile aux finalités et au concept.

**Friendship Bridge – client continuum**  
<https://3dz2c5frwrhvn1vwy1dyp-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2013/03/ClientContinuumEnglish.png>

Friendship Bridge estime qu'« à l'aide des services et des produits appropriés, nos clientes guatémaltèques en situation de pauvreté peuvent trouver des appuis solides afin de commencer à acquérir des compétences et des connaissances, booster leur confiance en soi et accumuler du capital social qui leur permettra de trouver des solutions à la pauvreté et devenir des actrices du changement. » Pas tout à fait une théorie du changement car il n'y a pas d'hypothèse ou de risque mais un graphique éclairant.

**Six theory of change pitfalls to avoid, SSIR, 2012**  
[https://ssir.org/articles/entry/six\\_theory\\_of\\_change\\_pitfalls\\_to\\_avoid](https://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid)

« *Se contenter de tracer des lignes et des encadrés sur papier ne garantit pas à votre organisation la prise de meilleures décisions.* » Astuces pratiques quant au processus d'élaboration d'une théorie du changement. Lire aussi les commentaires contenant de bons exemples d'utilisation d'une théorie du changement.

## *Principes et approches*

### **MIT - Commitment to Lean Research**

<https://d-lab.mit.edu/lean-research>

### **Lean research declaration**

<https://drive.google.com/file/d/0B36nNXj12OvSVIU0djZ3NEtyWXc/view>

### **Lean research framework : Principles for human centred field research**

<https://drive.google.com/file/d/0B36nNXj12OvSMmJhZHRpOHZBMmM/view>

La *Lean Research* (ou recherche qui n'utilise pas plus de ressources que nécessaires) est un cadre de guidage pour la recherche de terrain, indépendamment du contexte. L'initiative émerge des travaux d'universitaires, de chercheurs, d'acteurs de terrain, de bailleurs et d'étudiants se posant les questions suivantes :

- *Comment pouvons-nous mener nos recherches de façon à ce que ce processus et les résultats soient profitables aux personnes et aux communautés étudiées?*
- *Quels changements devons-nous imprimer au processus de recherche pour alléger le poids sur les participants et intensifier la valeur et l'impact positif de la recherche tant pour les participants que pour les utilisateurs finaux*
- *A quoi ressemble une étude véritablement rigoureuse, respectueuse, pertinente et bien calibrée dans le contexte des communautés visées par l'intervention humanitaire ou l'action de développement?*

**Impact assessment methodologies for microfinance : Theory, experience and better practice**, David Hulme, Institute for Development Policy and Management, Université de Manchester, dans le Rapport sur le développement dans le monde, 2000  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.2328&rep=rep1&type=pdf>

Document précurseur qui, le premier, énonça des méthodes de mesure du changement sur un spectre allant de la tentative de preuve de l'impact (complexe, coûteuse - externe) à l'amélioration de l'impact (modérée, simple - capitalisant sur la capacité de suivi de l'IMF). Souligne le problème des évaluations d'incidence à « faible impact ». Argumente qu'il n'y a pas de modèle optimal - Différentes configurations fonctionneront selon les finalités et les ressources financières/humaines. Donne aussi un certain nombre d'astuces pratiques, toujours d'actualité 20 ans plus tard.

### **Goldilocks: Finding the Right Fit in Monitoring and Evaluation, IPA, 2016**

<http://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Goldilocks-Finding-the-Right-Fit-in-Monitoring-and-Evaluation.pdf>

Innovations for Poverty Action change sa focale des essais randomisés contrôlés au profit d'une fable afin d'expliquer que les organisations doivent louvoyer entre de nombreux choix et défis lors de l'édification des systèmes de recueil de données répondant à leurs besoins et leurs capacités. Ce court texte énonce les principes *CART*, acronyme anglais de *credible, actionable, responsible* (assurer que les avantages de la collecte dépassent les coûts) et transportable (générer un savoir pertinent pour divers programmes).

### **Are you David, Not Goliath?**

[https://ssir.org/articles/entry/are\\_you\\_david\\_not/goliath](https://ssir.org/articles/entry/are_you_david_not/goliath)

Similaire à la source précédente, se concentre sur le calibrage approprié pour les petites organisations.

### **Acumen - the power of lean data, 2015**

[http://ssir.org/articles/entry/the\\_power\\_of\\_lean\\_data](http://ssir.org/articles/entry/the_power_of_lean_data)

<http://acumen.org/ideas/lean-data>

Les *Lean Data* (données légères) sont le terme utilisé par Acumen pour décrire son approche de la mesure de l'« impact » (à savoir les effets produits, la réaction du marché et parfois les résultats). L'approche repose sur deux éléments :

- Un glissement de mentalité, s'éloigner de la rédaction de rapports et de la conformité mais se rapprocher de la création de valeur pour l'entreprise et ses clients
- L'utilisation de méthodes et de technologies pour le recueil des données, qui mettent l'accent sur l'efficacité et la réaction rapide tout en atteignant un degré suffisant de rigueur.

*Acumen* teste des outils simples et bon marché qui « devraient pouvoir être maniés par et être utiles aux entreprises à vocation sociale en démarrage qui doivent gérer des ressources limitées, des systèmes faibles de gestion des données mais qui souhaitent être à l'écoute de leurs clients et pouvoir réagir à un environnement dynamique. » L'approche légère d'Acumen s'articule autour de l'application de la technologie mobile - textos ou centres d'appel - pour un recueil rapide et bon marché des données. A ce jour, l'expérience indique que des sondages en personne sont nécessaires pour vérifier les données et pourraient être nécessaires pour saisir les résultats.

### **Méthodes différentes – Questions technico-pratiques**

#### **The Lean Data Field Guide**

<http://acumen.org/wp-content/uploads/2015/11/Lean-Data-Field-Guide.pdf>

Guide utile, basé sur l'approche des *lean data* et comprenant :

- Divers types de données, y compris la proposition de valeur, la satisfaction des clients, la pertinence (perception, par le client, de l'avantage), les résultats, le profil de pauvreté pour poser un choix avisé
- Cadrage des questions et astuces de mise en œuvre
- Méthode de choix de la taille de l'échantillon
- Moment choisi pour l'utilisation des groupes de discussion et comment animer un groupe de discussion
- Le document d'accompagnement *Innovations in Impact Measurement* cite des exemples du terrain pour les entreprises à vocation sociale.

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

#### **Learning from Clients – Assessment Tools for Microfinance Practitioners, SEEP Network, [non daté]**

[http://www.seepnetwork.org/filebin/646\\_file\\_aimstools.pdf](http://www.seepnetwork.org/filebin/646_file_aimstools.pdf)

Autre document précurseur, rédigé aux environs de l'an 2000, avec des rubriques sur les lignes directrices pour la mise en œuvre qui sont toujours d'actualité et utiles, notamment :

- Chapitre 3.3-3.6 *Qualitative assessments : Sampling for qualitative interviews, guidelines for interviewing*
- Chapitre 4 E *Sampling for quantitative surveys : Why sample, simple random sampling, cluster sampling, stratified sampling*
- Chapitre 4 F-3 *Analyzing quantitative data : Chi tests to test significance of difference between sample segments.*

## **FINCA, From Intentions to Outcomes: Indicators and Tools for Managing Social Performance, 2015**

<http://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-From-Intentions-to-Outcomes-FINAL.pdf>

Description d'une approche différente pour le recueil de données de résultats des clients via des sondages périodiques et détaillés auprès des clients et une analyse pour déduire la probabilité des effets sur l'emploi et la concrétisation des objectifs des clients dans divers secteurs commerciaux financés par le microcrédit. Tablant sur une répétition des mêmes résultats sur 3 ans, les constats sont corrélés à des rapports trimestriels réguliers pour identifier les résultats probables à partir du profil commercial d'un échantillon de nouveaux clients. Le sondage auprès des entreprises est répété tous les 3 ans. L'article souligne l'importance de disposer de données crédibles si elles doivent appuyer des décisions d'ordre commercial, de repérer les problèmes habituels de qualité des données et d'utiliser à point nommé des méthodes statistiques pour corriger les erreurs. Plus de détails dans le [webinaire de l'OWG 14](#).

## **Ressources pour un usage réussi de l'ISP**

<http://www.progressoutofpoverty.org/standards-use>

Normes de base et perfectionnées pour l'utilisation de l'ISP, épinglent les problèmes liés à la qualité et aux rapports, avant tout liées au profilage de la pauvreté des clients lors de leur adhésion. Fait écho aux éléments-clés des DIX ETAPES, qui devraient être appliqués pour l'utilisation de l'ISP pour suivre le changement au fil du temps. (Cf. aussi référence Vision Fund en fin d'annexe).

## **Echantillonnage – calculateur en ligne**

<http://www.nss.gov.au/nss/home.nsf/pages/Sample+size+calculator>

Calculateur parmi de nombreux outils en ligne de calcul de la taille d'un échantillon. Demande la fourniture de certains détails (niveau de confiance, taille de la population, proportion et intervalle de confiance, selon la définition de l'outil) à partir desquels un effectif moyen contrôlé est généré pour une étude quantitative. Attention, cet effectif n'est valide que pour un échantillonnage aléatoire simple (c'est le seul site qui le signale) tandis que l'effectif moyen contrôlé sera plus élevé pour un échantillonnage en grappe/au jugé. Cf. référence précédente et suivante pour d'autres approches d'échantillonnage. Pour le travail sur le terrain, ajouter au-moins 5% à l'effectif moyen contrôlé (définitif attendu) pour pallier aux difficultés (refus d'entretien, données incomplètes ou erronées).

<http://www.skillsyouneed.com/learn/sampling-sample-design.html>

## **Statistiques**

<http://www.skillsyouneed.com/num/statistics-identifying-patterns.html>

Introduction en ligne aux concepts et options des tests statistiques.

### *Utilisation des données existantes dans les portefeuilles*

## **Measuring Social « Impact » in Microfinance : Insights from client monitoring databases, 2014**

Par EA Consultants pour *Triple Jump*

<http://www.triplejump.eu/wp-content/uploads/2015/06/Triple-Jump-Impact-Synthesis-Report-FINAL.pdf>

Fondé sur des études de cas de trois bénéficiaires d'investissement de Triple Jump en Amérique latine (Fundacion Paraguaya, IDEPRO et Fundacion Genesis Empresarial), ce rapport décrit en détails les types de données disponibles dans les bases de données de suivi de l'IMF et les processus et défis habituels liés au recueil, au stockage et à l'analyse de ces données. Inclut des recommandations claires en termes de bonnes pratiques. [L'impact est ici défini comme toute amélioration à long terme du bien-être des clients à laquelle le programme a, selon toute probabilité, contribué; correspond au résultat dans notre définition].

## *Etudes qualitatives*

### **ODI, Chronic Poverty Research Centre, Briefing Note, 2011, *Life History Interviewing***

[http://www.chronicpoverty.org/uploads/publication\\_files/4.1%20Briefing%20note%204.pdf](http://www.chronicpoverty.org/uploads/publication_files/4.1%20Briefing%20note%204.pdf)

Le CPRC mène des études approfondies sur les recueils nationaux de données afin d'analyser, sur la durée, les données relatives à la pauvreté des foyers et de découvrir comment les ménages proches du seuil de pauvreté franchissent fréquemment ce seuil, pour le meilleur ou le pire. « Echapper à la pauvreté n'est pas un périple à sens unique; de nombreux foyers échappent à la pauvreté pour y retomber ensuite. En quelque sorte, ils « régressent » dans la pauvreté. » Le centre utilise les témoignages qualitatifs pour explorer les réalités et les événements auxquels sont confrontés les pauvres. Les témoignages évoquent des récits de vie mais les techniques d'entretien qualitatif sont pertinentes pour une réflexion sur les résultats.

## *Analyse et rapports*

### **AMK Cambodia, Have AMK loans helped its clients improve their overall wellbeing?**

[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://3dz2c5frwrhnlv1vwy1dyp.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.

### **Tracking Change over Time with the PPI : Lessons Learned from VisionFund, 2015**

<http://www.progressoutofpoverty.org/blog/tracking-poverty-change-over-time-ppi-lessons-visionfund>

Exploration de l'expérience des partenaires IMF de Vision Fund en matière d'application de l'ISP, conseils pratiques sur la façon de renforcer la qualité des données et pistes de contextualisation de l'analyse de résultat. Ce blog renvoie à un outil en cours de développement qui tourne sous Excel et facilite l'élaboration de rapports sur le changement.



