

Groupe de Travail sur les Changements

Documents à distribuer

Français

Durée de la réunion : une journée

Lundi 30 mai 2016, Marrakech, Maroc

Lignes directrices pour la gestion des changements dans la vie des clients : sommaire

Lignes directrices pour les fournisseurs de services financiers (FSF)	Lignes directrices pour les investisseurs
<p>Introduction</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est l'intérêt de la gestion des changements ? Le centrage sur les clients : les clients bénéficient-ils de nos services ? Pouvons-nous faire mieux? Que sont les changements dans la vie des clients? Qu'est-ce que la gestion des changements dans la vie des clients? La gestion des changements dans la vie des clients dans le cadre d'un système de données client pour la GPS. 2. Utiliser les données sur les changements. Utiliser les données, 1^{ère} partie : pour suivre les performances globales au niveau des changements pour les clients. Utiliser les données, 2^{ème} partie : pour améliorer les changements pour les clients. 3. Les principes qui sous-tendent ces lignes directrices. 4. 9 étapes concrètes pour la gestion des changements. ÉTAPE 1 Étude de la mission : définir les objectifs sociaux des changements. ÉTAPE 2 Sélectionner les indicateurs pour évaluer les changements. ÉTAPE 3 Concevoir l'approche. ÉTAPE 4 Allouer des fonds et des responsabilités pour la mise en œuvre. ÉTAPE 5 Mettre en place des systèmes pour recueillir et saisir les données. ÉTAPE 6 Vérifier la qualité des données. ÉTAPE 7 Analyser les données. ÉTAPE 8 Publier et communiquer les résultats. ÉTAPE 9 Utiliser les conclusions. 5. Conclusion : gérer les attentes. <p>Annexe 1 : les indicateurs recommandés pour les changements Annexe 2 : en bref - planification de la gestion des changements Annexe 3 : ressources Glossaire</p>	<p>Résumé analytique</p> <p>Présentation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse des écarts 2. Gestion des résultats : pourquoi ? <ol style="list-style-type: none"> A. Gérer la mission sociale et les risques B. Responsabilité : contribution des propriétaires d'actifs C. Responsabilité : contribution des gestionnaires d'actifs 3. Gestion des résultats: comment ? <ol style="list-style-type: none"> A. Comment avoir les données des changements <ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture 2. Comparabilité des indicateurs 3. Approche 4. Solidité de la méthode 5. Source des données 6. Ressources humaines 7. Budget B. Utilisation des résultats sociaux dans la prise de décision des organisations dans le portefeuille C. Utilisation des résultats sociaux dans la prise de décision des investisseurs <p>Conclusion</p> <p>Annexe 1 : acronymes and glossaire Annexe 2 : liste harmonisée d'indicateurs de résultat social Annexe 3 : plan des études de cas d'investisseur</p>

La gestion des changements : pourquoi ?

Pourquoi / Qui	Fournisseur de services financiers	Gestionnaire d'actif	Propriétaire d'actifs
Gérer la mission et les risques	√	√	√
Responsabilité externe	√	√	
Publicité/marketing	√	√	√
Améliorer les changements dans la vie des clients	√		

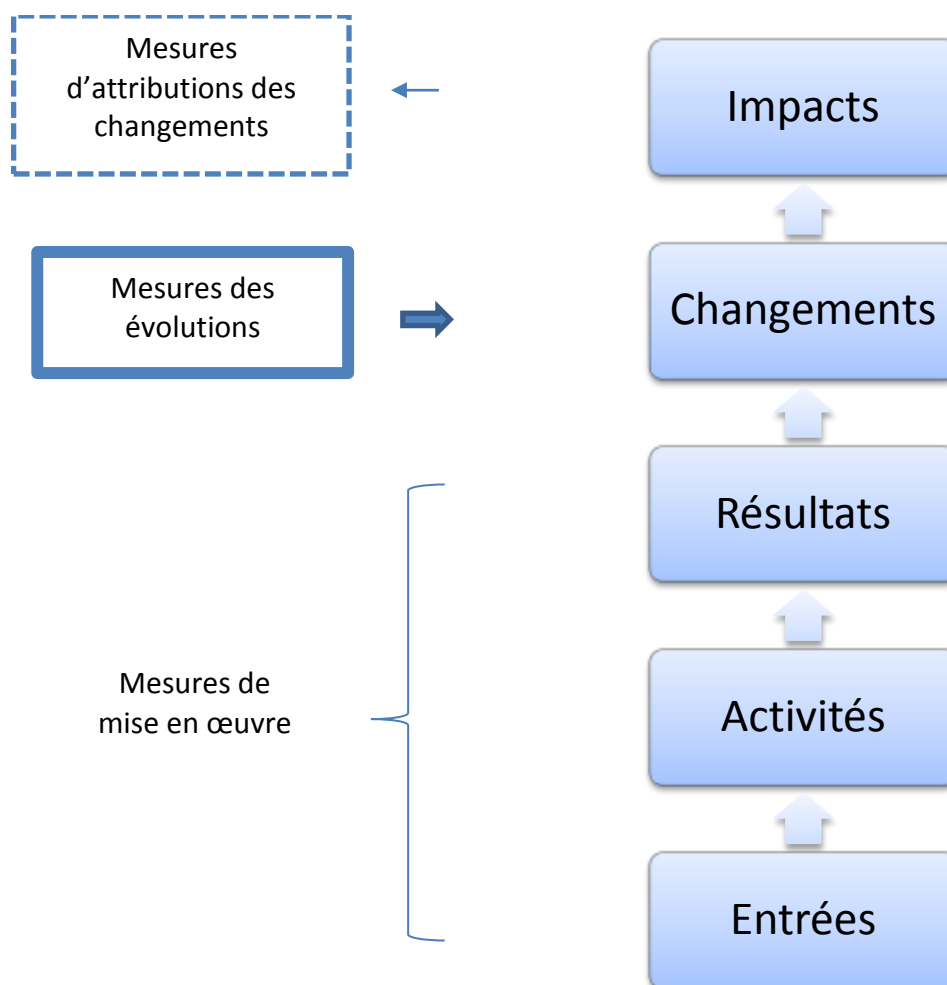
C'est la question que l'on nous pose toujours.

Les rendements financiers ne sont pas le seul objectif de notre travail.

Nous sommes centrés sur les clients.

Que sont les changements dans la vie des clients?

Une hiérarchie des résultats



CHANGEMENTS = changements pour les clients vraisemblablement liés aux services du FSF

Étapes de décision : les fournisseurs de services financiers

LES RÔLES/RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES

	9 ÉTAPES	Conseil d'administration	Direction/ Opérations	Technique – Employés ou personnel extérieur en GPS/ chercheurs
	<i>Planifier – ce qu'il faut mesurer et comment</i>			
1	Étude de la mission : définir les objectifs sociaux des changements	✓		✓
2	Sélectionner les indicateurs pour évaluer les changements	✓	✓	✓
3	Sélectionner la ou les méthode(s) pour mesurer les changements	✓	✓	✓
4	Allouer des fonds et des responsabilités pour la mise en œuvre		✓	
	<i>Recueillir les données</i>			
5	Mettre en place des systèmes pour recueillir et saisir les données		✓	✓
6	Contrôler les systèmes pour garantir la qualité des données		✓	✓
	<i>Étudier les conclusions</i>			
7	Analyser les données	✓	✓	✓
8	Publier et communiquer les résultats	✓		✓
	<i>Réfléchir et agir</i>			
9	Utiliser les données sur les changements	✓	✓	

✓ **Rôle principal**

✓ Rôle supplémentaire

[Références utiles

G-8, Social Impact Investment Task Force, document rédigé par le Groupe de travail, 2014

Séminaire 1 du Groupe de travail sur les changements]

Étapes de décision : les investisseurs

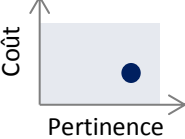
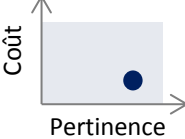
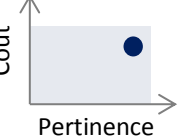
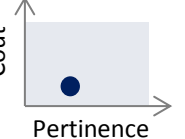
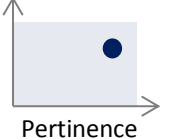
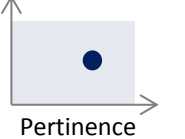
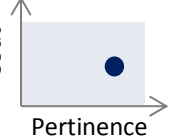
Copy-Paste translation of FBBVA Case study / copier-coller la traduction de l'étude de cas FBBVA

Objectifs :	a) Tout le portefeuille Changements mesurés dans toutes les organisations financées.	b) Hybride Changements mesurés dans la plupart des organisations financées.	c) Cas par cas Changements mesurés dans quelques organisations financées.
	1) Couverture		
2) Comparabilité des indicateurs	a) Élevée Indicateurs identiques pour toutes les IF du portefeuille. Piloté par le fonds d'investissements.	b) Mixte Quelques indicateurs identiques pilotés par le fonds + quelques indicateurs différents pilotés par le FSF.	c) Différent Différents indicateurs parmi les IF du portefeuille. Piloté par l'IF.
Mise en œuvre :	a) De zéro Créer un nouveau système à partir de zéro.	b) Incrémentale Améliorer les données et la pratique du FSF grâce aux recommandations.	c) Marginale Créer un système avec les données et la pratique existantes du FSF.
	3) Approche		
4) Solidité de la méthode	a) Élevée Haute pertinence, collecte experte de données, analyse.	b) Moyenne Pertinence et compétences en gestion de données raisonnables.	c) Faible Pertinence limitée des résultats, gestion basique des données.
5) Source des données	a) Nouvelles données recueillies Enquête, groupe de discussion, entretiens clients.	b) Hybride Données disponibles dans le SIG / sur papier + nouvelles données recueillies.	c) SIG existant Données déjà saisies dans le SIG uniquement.
Ressources :	a) Investisseur + FSF Experts en GPS, pivot de renforcement des capacités, autre.	b) Consultant + FSF Expert externe (+ comité IF ; formation & tutorat).	c) FSF Comité : GPS, RH, opérations, SIG, stratégie, etc.
	6) RH*		
7) Budget**	a) Investisseur Gestion des données financée par l'investisseur (toutes les phases).	b) Hybride Développement / coût de la 1ère analyse cofinancé par l'investisseur.	c) FSF Gestion des données financée par l'IF (toutes les phases).

*pour concevoir le système et mener la première analyse de données.

** pour concevoir le système, former les employé(e)s, améliorer le SIG, élaborer des outils.

Mesure des résultats par les investisseurs : aperçu des études de cas

Investisseur Instrument Secteur Région ¹	Oikocredit Fonds d'investissement Impact finance Asie	Triple Jump Fonds d'investissement Finance inclusive ALC	BBVAMF Fonds propres Finance inclusive ALC	Sarona Fonds propres Finance à impact social ALC, Afrique, Asie	Root Capital Fonds d'investissement Finance à impact social ALC, Afrique	Acumen Fonds propres Finance à impact social ALC, Afrique, Asie	Bamboo Fonds propres Finance inclusive ALC
1. Couverture	c) Cas par cas	c) Cas par cas	a) Tout le portefeuille	a) Tout le portefeuille	b) Hybride	c) Cas par cas	c) Cas par cas
2. Comparabilité des indicateurs	a) Élevée	c) Différents	a) Élevée	a) Élevée	a) Moyenne - élevée	c) Différents	c) Différents
3. Approche	b) Incrémentale	b) Incrémentale	b) Marginale	a) De zéro	a) De zéro	a) De zéro	a) De zéro
4) Solidité de la méthode	a) Élevée	b) Moyenne - élevée	a) Élevée	b) Moyenne - faible	a) Élevée	a) Moyenne - élevée	b) Moyenne - élevée
5) Source des données	c) SIG	c) SIG	c) SIG	b) Hybride	a) Nouvelles données	a) Nouvelles données	a) Nouvelles données
6. Ressources humaines	a) Investisseur +FSF	b) Consultant +FSF	a) Investisseur +FSF	c) Organisations financées	a) Investisseur	a) Investisseur + SolarNow	b) Consultant + Bamboo
6. Budget	b) Hybride	b) Hybride	b) Hybride	c) Organisations financées	b) Hybride	a) Investisseur	a) Investisseur
							

¹Région des organisations dans le portefeuille qui ont pris part à la mesure des changements.

Analyse des écarts

Écart actuel

Propriétaire d'actif

- A des attentes sociales et financières claires
- Investit dans des fonds qui correspondent aux objectifs sociaux et financiers
- Responsabilise le gestionnaire d'actifs sur les résultats sociaux et financiers
- Dirige les investissements de manière à atteindre les objectifs financiers-sociaux

Gestionnaire d'actifs

- Définit une théorie du changement
- Pour les fonds sociaux : projections des résultats sociaux et financiers
- Investit dans des institutions financières alignées sur les objectifs sociaux - financiers
- Responsabilise l'institution financière pour les résultats financiers et sociaux
- Prend des décisions pour améliorer les résultats sociaux et financiers du fonds
- Transmet les résultats sociaux et financiers au propriétaire d'actifs

Institution financière

- Définit une théorie du changement
- Élabore les projections sociales et financières
- Fournit des services aux clients
- Mesure les résultats financiers et sociaux
- Adapte les services pour améliorer les résultats sociaux et financiers
- Transmet les résultats sociaux et financiers au gestionnaire d'actifs

Principes pour la gestion des changements dans la vie des clients

Soyez économe...

Être économe signifie :

- se concentrer sur les informations pertinentes (ne pas collecter trop de données inutiles trop souvent) ; recueillir uniquement les données que vous pouvez utiliser.
- Utiliser les données disponibles, notamment les données déjà recueillies dans le cadre des opérations.
- Conserver une approche pratique, à un coût raisonnable.
- Prendre en compte le temps que cela demande aux clients.
- S'assurer que les résultats soient accessibles et compréhensibles...
- Et que les parties prenantes puissent prendre des décisions sur la base des constatations.

...et crédible en même temps

Les données doivent être crédibles si on veut les utiliser. On ne peut pas prendre de décisions stratégiques sur la base de données douteuses. S'assurer d'avoir des données crédibles a forcément un coût. Une approche à moindre coût ne garantit pas forcément la qualité des données, qui pourront s'avérer moins pertinentes et moins utilisables. Un investissement initial – dans la formation du personnel, dans le SIG – entraînera quelques légers surcoûts répartis dans le temps.

Intégrez-les dans un processus de bout en bout

Ne considérez pas les changements de façon isolée. Intégrez-les dans votre processus de bout en bout de gestion de la performance sociale, avec leur propre calendrier et un système de remontée des informations pour vous assurer de les utiliser. Que la collecte de données soit intégrée aux opérations ou externalisée, il faut prêter attention à tous les éléments du processus.

Encouragez la culture de l'apprentissage (et des mesures)

En définitive, l'utilisation des données repose sur la culture du questionnement et de l'apprentissage au sein de l'institution. « Comment nous portons-nous » ? « Pouvons-nous faire mieux » ? Pour cela, il faut accepter de prendre en compte des conclusions qui peuvent ne pas être 100% positives, lorsque l'analyse montre qu'en dehors des résultats moyens, certains clients ne progressent pas. Après tout, les recherches des dix dernières années et d'avant ont montré que les services financiers ne profitent pas à tout le monde.

[Références utiles

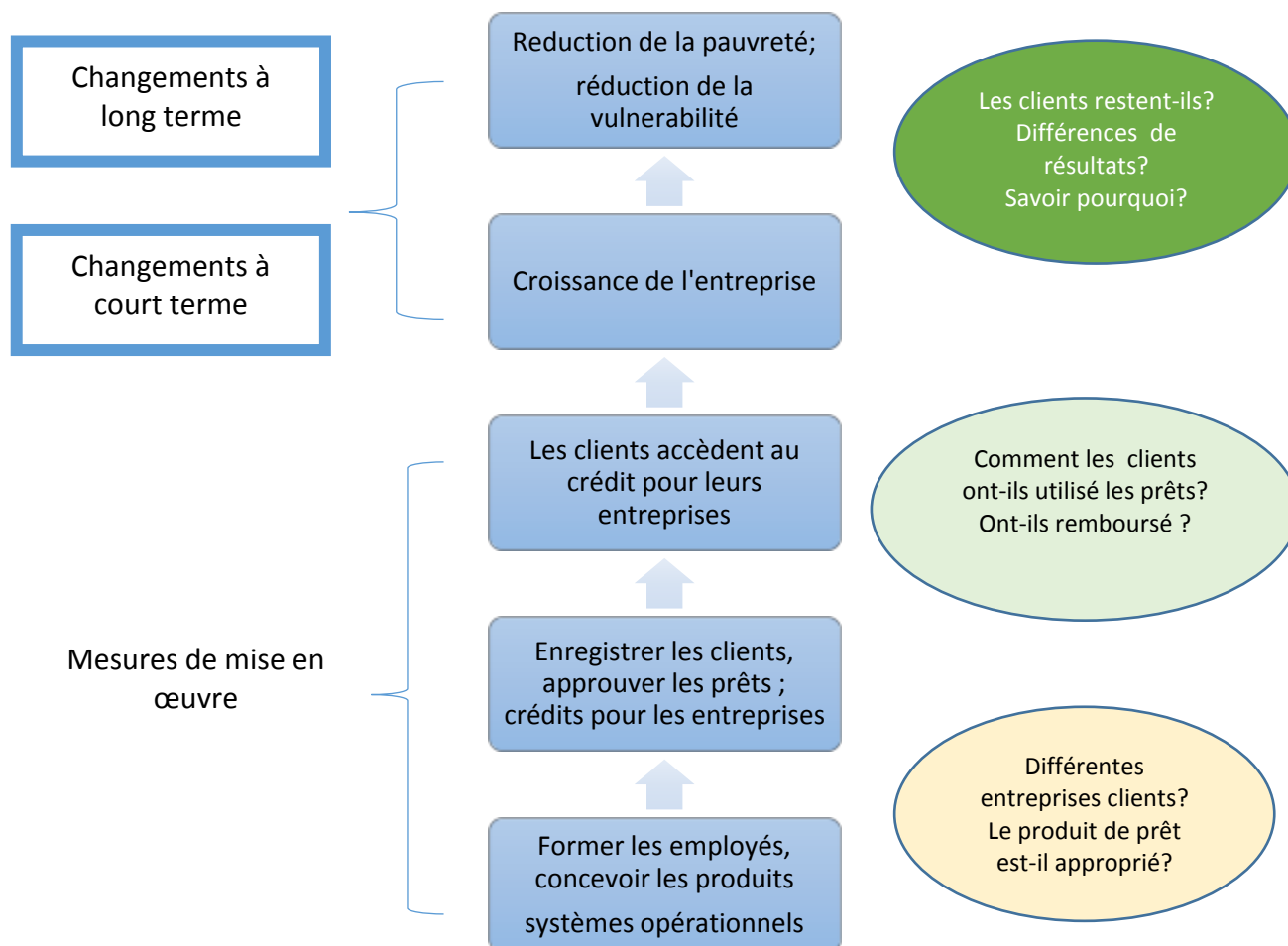
Gates Foundation : A Guide to Actionable Measurement, 2015

Acumen : The Power of Lean data, 2015

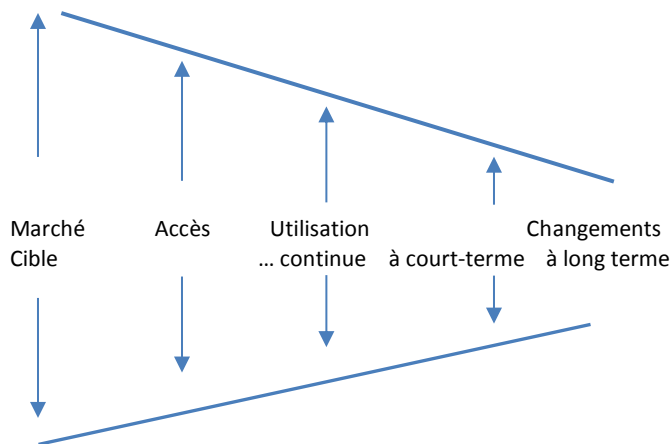
D-LAB, TUFTS - MIT : Commitment to Lean Research, 2015

Note technique d'EDA : End to End Approach to Effective Data for SPM, 2015]

Théorie du changement – exemple et questions pour l'analyse des changements dans la vie des clients



N'oubliez pas qu'il existe un « entonnoir de l'attrition » :



[Webinaire 2 du Groupe de travail sur les changements]

Catégories de changements

Accroître le bien-être économique	Renforcer la résilience
Définition : améliorations du bien-être qui peuvent être observées grâce à des mesures directes ou indirectes des revenus, de la consommation, des indices de pauvreté ou du patrimoine significatif.	Définition : diminution de l'utilisation de stratégies d'adaptation brutales ou moyennement brutales ; utilisation efficace de l'épargne, des assurances et d'autres stratégies pour gérer les accidents et les événements difficiles (imprévus ou anticipés).
Croissance de l'entreprise	Création d'emplois
Définition : augmentation du chiffre d'affaires des entreprises des clients, des bénéfices, des ventes ou du temps que les clients leur consacrent.	Définition : création d'emplois pour des adultes (membres de la famille et personnes extérieures) ou emploi de travailleurs indépendants.
Autonomisation économique des femmes	Autres changements
Définition : une augmentation de la capacité des femmes à contribuer financièrement à leur ménage ou à leur entreprise familiale et/ou une augmentation de leur capacité à prendre des décisions concernant l'utilisation des ressources du ménage ou de l'entreprise.	Exemples : la capacité financière, la santé, l'accès des enfants à l'éducation et le capital social.

[Mission Genome, 2015] En examinant plus de 650 études, le projet Mission Genome a identifié les principales catégories de changements dans la vie des clients.

Sous-groupes de travail – Les indicateurs sur les changements dans certains domaines thématiques

Critères de sélection des indicateurs

Ce qui suit s'inspire des critères disponibles dans la littérature du secteur (notamment AIMS, SEEP), l'expérience de Freedom From Hunger qui a testé des indicateurs de changements pour la santé, ainsi que les réflexions de sous-groupes de travail sur les indicateurs et leur mise en œuvre.

L'INDICATEUR DOIT ETRE :	CENTRAGE	ASPECTS/SOUS-ASPECTS
PERTINENT	Pertinent et réaliste dans des contextes différents ; aligné sur les objectifs sociaux définis et sur la théorie du changement de la catégorie choisie.	1. Capte les éléments essentiels du changement pour sa catégorie ; <i>1.1 Peut/devrait être adapté au contexte local ;</i> <i>1.2 Est spécifié à court ou long terme^a, pour une fréquence de mesure réaliste.</i> <i>1.3 Objectif ou basé sur la perception.^b</i> <i>1.4 Choisit s'il permet des modifications – ex. au départ < 60 % clients ont une certaine caractéristique.</i>
UTILISABLE	Actionnable par la direction du FSF (lié à la stratégie opérationnelle)	2. Peut s'aligner sur des contributions spécifiques / des interventions sur le programme ; répond à la capacité d'influer des FSF.
CLAIR	Sans ambiguïté	3. Clairement énoncé. <i>3.1 Sa signification est expliquée à la demande</i>
REALISABLE	Mesurable - applicable avec différentes méthodes – pratique pour recueillir les informations ; fiable	4. Se base sur une question non complexe, non invasive, non sensible, qui appelle une réponse directe - fournit des résultats fiables. <i>4.1 Précise s'il peut être appliqué dans le cadre des opérations (dans le cadre d'un formulaire de membre ou d'une demande de prêt), d'une analyse des données des transactions, ou mieux, en tant que question de recherche séparée (enquête ou étude qualitative.)</i>
COMPARABLE	Peut être comparé	5. Donne des mesures cohérentes au fil du temps <i>5.1 Le cas échéant, la formulation de la question doit correspondre aux indicateurs nationaux pour une comparaison directe des résultats.^c</i>

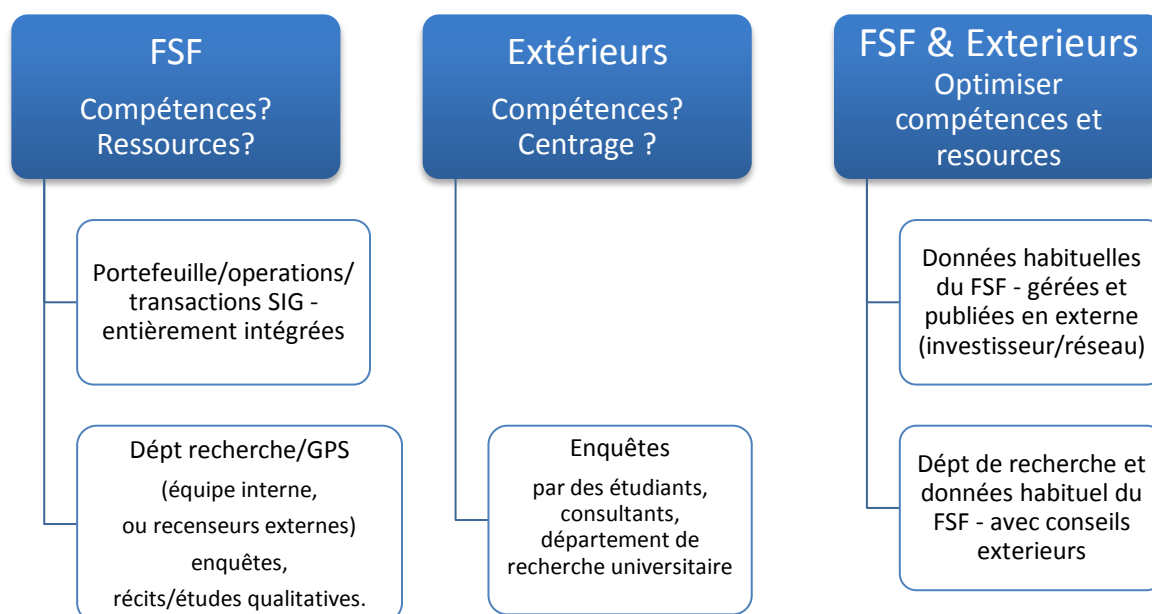
Notes :

a Court terme < 2 ans. Long terme > 3 ans.

b Les indicateurs objectifs sont généralement favorisés. Toutefois, pour des types de questions plus complexes, des indicateurs basés sur la perception peuvent être utiles. Il faut faire plus attention avec ces questions, puisque les réponses basées sur la perception ont plus de risques d'être influencées par la situation et l'humeur de la personne interrogée.

c La comparabilité avec les données nationales s'applique aux questions couvertes dans les enquêtes nationales. Elles vont donc varier selon les pays.

Options d'approche : la collecte de données pour la gestion des changements



On peut considérer l'utilisation des données du portefeuille ou des opérations comme « pilotée par le processus » : on utilise les données déjà recueillies dans le cadre des opérations quotidiennes. Les recherches supplémentaires sont davantage « pilotées par les objectifs » – pour recueillir les données dont vous avez besoin.

Peu importe la méthode utilisée,

- il faut nécessairement un investissement – en ressources, en compétences et en temps.
- Il est important de rationaliser, de se focaliser sur les questions essentielles de recherche,
- et de veiller à ce que les résultats aient de la valeur pour le FSF.

[Webinaire 11 du Groupe de travail sur les changements : Women's World Banking]