

Encourager un meilleur respect des Normes universelles en Ouganda¹



AMFIU



INTRODUCTION ET CONTEXTE

Dans le secteur de la microfinance ougandais, la connaissance et la pratique de la gestion des performances sociales (GPS)² sont embryonnaires mais se développent — avec un intérêt accru des acteurs, qui se traduit par une demande d'informations croissante sur ce qu'est la GPS, comment la mettre en œuvre et en mesurer l'efficacité. En tant qu'association professionnelle nationale, AMFIU encourage depuis cinq ans ses membres à intégrer la GPS dans leur institution, et a commencé cette année d'évaluer le respect des nouvelles Normes universelles de la gestion de la performance sociale.³ Cette étude de cas rend compte du processus concret par lequel AMFIU a appuyé ses membres, pour les aider à mieux respecter la Dimension 1 des Normes universelles (Définir et suivre les objectifs sociaux). Cette étude de cas est destinée aux autres associations en microfinance, qui visent à aider leurs membres pour cette Dimension 1 ; elle est aussi pertinente pour les institutions de microfinance qui souhaitent améliorer leur respect des Normes dans ce domaine. L'étude a été réalisée dans le cadre de l'appui du Fonds pour la performance sociale⁴ du Microfinance Center à AMFIU (association des IMF d'Ouganda).⁵

AMFIU a lancé son initiative en GPS en 2008, après une présentation par le réseau SEEP6 au cours de notre conférence annuelle. A l'époque, l'image du secteur de la microfinance en Ouganda était dégradée, en raison de l'existence d'IMF peu scrupuleuses et de coopératives abusant leurs clients, alors que de nombreuses autres IMF se transformaient et adoptaient une optique commerciale,

au détriment de leur mission sociale. La GPS a été perçue comme un moyen efficace de recentrer davantage le secteur sur les clients, et de restaurer une image ternie.

Néanmoins, renforcer les capacités de nos membres supposait de renforcer d'abord les nôtres. Le manque d'expertise locale était un frein réel (et de fait, nous avons connu quelques « impasses » en raison de consultants externes peu outillés), de même que notre propre capacité technique à développer un plan pour renforcer nos compétences en GPS, et à lever des fonds dans ce but. Nous avons pu avancer en 2009, en participant à un atelier initial sur la GPS organisé pour les réseaux par la SPTF au Kenya. Par la suite, nous avons pu mener une première enquête et une évaluation des besoins pour identifier les lacunes de nos membres, en termes de connaissance et de pratiques. Sur cette base, nous avons conçu un programme d'appui en GPS dans le cadre de notre plan stratégique, et levé des fonds pour le mettre en œuvre⁷. Sur les quatre dernières années, nous avons observé une hausse impressionnante de la demande à la fois de nos membres et des acteurs du secteur, pour s'informer et se former en GPS.

Depuis, nous avons mis à jour notre stratégie par deux fois, sur la base des retours reçus de nos partenaires, mais aussi de l'évolution du secteur. Au début, nous avons supposé que notre rôle serait seulement de sensibiliser, et que les acteurs intéressés iraient par eux-mêmes chercher des informations complémentaires. Cependant, ils étaient confrontés au manque de capacités techniques locales abordables que nous avons déjà constaté. De ce fait, l'année dernière nous avons évolué vers un rôle plus large

Encadré 1 : le Fonds pour la performance sociale

Le Fonds pour la performance sociale destiné aux réseaux a été créé pour diffuser les nouvelles Normes universelles pour la gestion de la performance sociale. Ce fonds travaille en partenariat avec 10 réseaux qui gèrent des projets sur 18 mois visant à recenser les connaissances et expériences issues de solutions innovantes de mise en œuvre des pratiques essentielles des Normes universelles. Les réseaux aident aussi leurs membres à respecter (partiellement ou en totalité) une ou plusieurs dimensions des Normes universelles. Le fonds, qui reçoit l'appui de la Fondation Ford, est géré par le Microfinance Centre (MFC), un centre de ressources et réseau en microfinance actif notamment en Europe et en Asie Centrale.

¹ Rédigé par Jacqueline Mbabazi, avec la collaboration de Kinga Dabrowska et Katarzyna Pawlak (MFC), ainsi que de Masami Hayashi (MFN).

² La gestion des performances sociales est le processus institutionnel qui permet de traduire la mission d'une institution dans la pratique. Pour en savoir plus : www.sptf.info.

³ Les Normes universelles sont des normes et pratiques de gestion qui s'appliquent à toutes les IMF poursuivant un double objectif, financier et social. Pour en savoir plus : www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

⁴ Pour en savoir plus : www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

⁵ AMFIU (pour Association of Microfinance Institutions of Uganda) est l'association nationale des institutions de microfinance en Ouganda. Pour en savoir plus, voir : www.amfiu.org.ug

⁶ www.seepnetwork.org

⁷ Nous sommes appuyés par la Fondation Ford, le projet MISION Africa et Cordaid. Nous collaborons aussi avec le MFC pour former nos membres qui sont partenaires de la Fondation Stromme.

d'« appui technique », en aidant les IMF à mieux respecter les Normes universelles (voir **figure 1**).

Figure 1 : le système de GPS d'AMFIU

DEMARRAGE

AMFIU a commencé d'appuyer des IMF sur le respect de la Dimension 1 des Normes universelles en 2011 (avant le lancement officiel des Normes), dans le cadre de notre stratégie d'institutionnalisation de la GPS, qui a permis d'aider 16 IMF à intégrer la GPS, avec l'appui de MISION Africa. Comme la GPS était à l'époque un sujet relativement nouveau dans notre région, nous avons débuté par un atelier de sensibilisation général destiné à tous les membres d'AMFIU et à d'autres acteurs tels que les autorités de régulation, des instances gouvernementales et politiques.

Au cours de la première année de ce projet de trois ans, l'implication des membres a été plus lente qu'espérée. Nous avons l'objectif de travailler avec 6 IMF ; si 11 IMF avaient manifesté leur intérêt, cela indiquait aussi qu'une majorité de nos membres ne saisissait pas encore tout l'intérêt de la GPS. La deuxième année, la sensibilisation a progressé, et nous avons reçu 37 manifestations d'intérêt pour les 10 places restantes dans le programme.

Un processus participatif d'examen de la mission des IMF a impliqué tous les niveaux d'acteurs, ce qui a permis d'assurer une compréhension et une appropriation larges. Vision Fund Ouganda a aussi veillé à ce que dans la formation d'orientation du personnel, les nouveaux comme les anciens employés soient informés de la mission révisée de l'organisation (voir **tableau 1**).

A ce jour, tous nos partenaires ont intégré leurs missions, objectifs généraux et spécifiques clarifiés dans leurs plans stratégiques, et la plupart ont inclus des indicateurs sociaux dans leur SIG. Trois des six partenaires initiaux produisent déjà des rapports sur certains de leurs indicateurs sociaux.

Le feedback de nos membres indique que ce processus de revue stratégique a impulsé un changement dans l'attitude des IMF – ces dernières ont de nouveau pris conscience de leur rôle en s'assurant qu'elles ont un impact positif sur la vie de leurs clients, et elles voient la prise en compte de la GPS comme un processus concret et atteignable.



LES BASES DU PROJET

Quand les Normes universelles ont été lancées en 2012, AMFIU a contribué à la sensibilisation sur ce sujet grâce à des canaux de communication tels que des ateliers régionaux, le forum de la microfinance, la newsletter d'AMFIU, et même en imprimant et distribuant les Normes à ses membres. En janvier 2013, AMFIU a reçu un appui du MFC dans le cadre du Fonds pour la performance sociale pour les réseaux. Cela a permis à AMFIU de sensibiliser, de mener des évaluations, de collecter des outils managériaux à partager, de définir son programme d'appui aux membres sur la GPS, de conduire des ateliers de formation et de faciliter des rencontres de capitalisation entre pairs.

Lorsqu'il a fallu choisir sur quelle dimension des Normes cibler notre appui, nous avons souhaité partir des progrès déjà réalisés par nos membres. Nous avons demandé aux membres, par email, quelles étaient les dimensions dont ils avaient l'expérience et qui les intéressaient. Une majorité de membres ont proposé les Dimensions 1 et 4 (Définir et suivre les objectifs sociaux, Traiter les clients de manière responsable), et c'est sur cette base que nous avons défini notre stratégie d'appui. Dans le cadre de cette étude de cas, nous ciblerons la Dimension 1.

Étape 1 : Appel à manifestation d'intérêt

Un appel à manifestation d'intérêt proposant à nos membres de participer au projet a suscité une forte réaction. Nous avons examiné 30 propositions, en analysant :

Tableau 1 : la mission révisée de Vision Fund Ouganda

Mission définie au préalable	<i>Offrir aux pauvres économiquement actifs d'Ouganda des services de microfinance viables et prenant en compte les femmes, dans un objectif de développement socio-économique.</i>
Mission révisée	<i>Nous cherchons à améliorer la vie des enfants, en offrant aux entrepreneurs à faible revenu des services financiers viables et intégrés, qui développent leur potentiel.</i>

- L'engagement ou l'intérêt du conseil d'administration (CA) pour la GPS
- L'engagement de la direction et du personnel pour la GPS, indiquée par la présence d'un responsable de la GPS dont la description de poste et l'évaluation intègrent les activités de GPS
- Les initiatives de GPS et de protection du client déjà engagées
- La disponibilité du responsable GPS pour les activités du projet.

Vingt et une institutions ont été sélectionnées, et 18 d'entre elles ont mené à terme les activités du projet.

Etape 2 : Atelier de sensibilisation

Nous avons tenu pour nos partenaires un atelier de sensibilisation, afin de passer en revue à la fois les nouvelles Normes universelles (en ciblant plus précisément les Dimensions 1 et 4) et l'éventail des activités du projet. Si cet événement a permis de rassembler des PDG, des directeurs des Opérations et des responsables GPS, la présence de la direction générale était essentielle pour assurer que cette dernière apporterait le soutien et l'engagement nécessaire. **Voir en annexe 2 le programme de l'atelier.**

Etape 3 : Mapping et validation des pratiques existantes

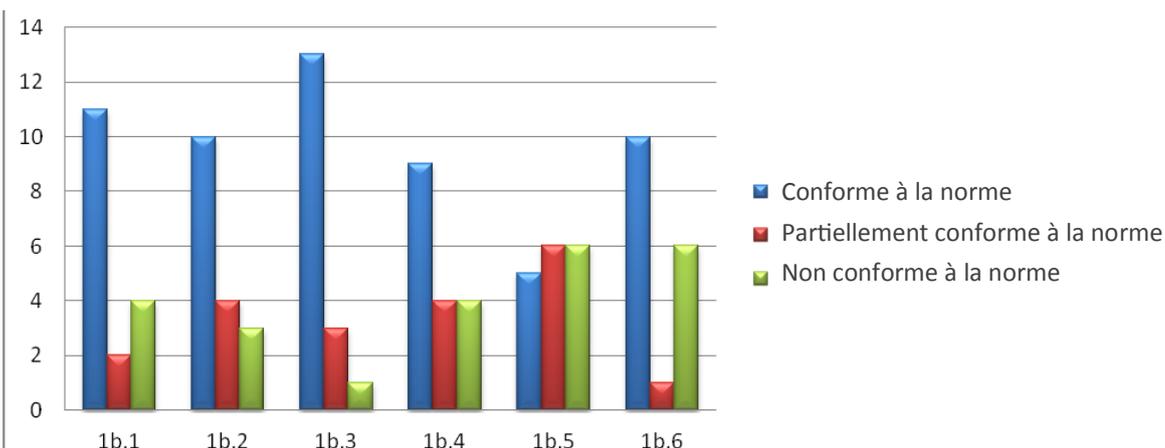
Pour vérifier le niveau actuel de respect des Normes universelles, nous avons réalisé un mapping des pratiques existantes, en utilisant un modèle que nous avons développé (**voir en annexe 3**).

Cela nous a permis d'identifier les lacunes dans la pratique, et également de voir quels outils étaient utilisés pour mettre en œuvre les pratiques/politiques. Afin de valider le mapping et d'avoir une compréhension plus fine du stade où en était chaque membre (vérifier si chaque norme était entièrement ou partiellement respectée) et identifier les appuis nécessaires pour améliorer le respect des normes,

nous avons réalisé des entretiens en face à face avec la direction de l'IMF et le responsable GPS dans leurs locaux. Néanmoins, en raison de la durée de réunion (de 4 à 6 heures par IMF), nous avons passé l'essentiel de ce temps avec la personne en charge de la GPS, en consultant la direction lorsque nécessaire. Un employé d'AMFIU a été appuyé par deux consultants locaux pour ces réunions, pour pouvoir atteindre notre objectif de 20 réunions en 20 jours. Pendant ce temps, nous avons aussi collecté et évalué les outils utilisés par les IMF pour gérer leur performance sociale, en recourant à un comité d'évaluation au sein d'AMFIU. Les outils qui nous semblaient de très bonne qualité ont été partagés avec la SPTF.

Cette étape a été cruciale pour vérifier la « qualité » du respect de chaque norme — il nous fallait regarder les documents et processus existants pour voir s'il s'agissait d'une pratique intégrée à l'institution, ou juste ponctuelle. Par exemple, si des pratiques existent sans qu'une politique vienne les étayer, elles risquent de faiblir en même temps que l'intérêt des employés. Un autre défi à prendre en compte à ce stade est la qualité des outils. Toutes les institutions, par exemple, disposent d'outils d'instruction des prêts, pour s'assurer que le client reçoit un montant de prêt adéquat, mais il est rare qu'elles consultent d'autres institutions ou utilisent un système d'échange d'informations sur les crédits pour évaluer le niveau réel d'endettement des clients potentiels. Or sans cela, l'instruction du prêt tend à sous-estimer le niveau d'endettement du client. Par ailleurs, certaines IMF ne disposent pas de seuils d'endettement définis, même en ayant un outil d'instruction des prêts. Dans ce cas, une institution peut avoir le sentiment de respecter le principe de prévention du surendettement (et fournir cette information dans le mapping initial) et pourtant ne le respecter que partiellement dans la pratique. Le **graphique 1** présente des exemples de résultats pour l'exercice de mapping concernant la Norme 1b.

Graphique 1 : Mapping du respect de la Norme Standard 1b (par pratique essentielle)⁸



Etape 4 : Planifier des mises à niveau

En utilisant les résultats validés de l'exercice de mapping, AMFIU a aidé ses partenaires à définir des plans de mise à niveau des pratiques. Pour ce faire, nous avons tenu des réunions dans les bureaux de chacun des partenaires du projet. Nous avons travaillé avec chaque responsable GPS pour définir le plan, et présenter ce dernier au PDG pour commentaires et validation. Dans certains cas, les activités de mise à niveau supposaient une validation du conseil d'administration, ce qui impliquait un délai de finalisation du plan plus long qu'espéré. Dans quelques cas également, les activités exigeant des ressources significatives (non budgétées au préalable par l'institution) ont dû être mises en attente.

Cela souligne l'importance d'assurer une implication du CA et de la direction dès le départ, car elle est indispensable pour avancer, obtenir les ressources financières et la disponibilité du personnel nécessaires au plan. Lorsque nécessaire, AMFIU a pu orienter les institutions vers des financements pouvant appuyer leur travail, ainsi que vers des ressources techniques en ligne (bibliothèque en ligne de la SPTF ou site Internet de la SMART Campaign) pouvant être téléchargées ou adaptées sans l'aide d'un consultant externe. AMFIU s'est aussi appuyé sur ses travaux en cours sur la GPS et la protection du client pour aider ses partenaires. A titre d'exemple, nous avons aidé 7 IMF à collecter des données de PPI, et 3 à mettre en place des systèmes de gestion des réclamations.

Même si cette étape a été la plus difficile, elle a aussi été la mieux appréciée par les IMF, car cela leur a permis de définir un objectif et une direction clairs vers les prochaines étapes. **L'annexe 4 présente un exemple de modèle utilisé pour le plan de mise à niveau.**

Etape 5 : Lancement des plans de mise à niveau

Les plans de mise à niveau ayant été approuvés par la direction (et le CA si nécessaire), quelques partenaires ont défini des plans d'action plus détaillés. Dans tous les cas, AMFIU a suivi les progrès de ses partenaires sur la durée, principalement par email, par entretiens téléphoniques et rapports d'avancement écrits (**voir un modèle en annexe 5**).

ENCOURAGER DE MEILLEURES PRATIQUES

Exploiter les ressources existantes

Tout au long du processus de mise à niveau, nous avons très largement utilisé les outils, politiques et manuels variés disponibles sur les sites de la SPTF et de la SMART Campaign. Le MFC nous a aussi fourni des exemples d'outils d'autres institutions dans des domaines identifiés comme particulièrement complexes, par exemple la

définition de systèmes de gestion des réclamations ou de politiques de confidentialité des données.

Séances de capitalisation entre pairs

Nous avons mené des séances de capitalisation entre pairs d'une demi-journée chaque mois, dans nos locaux, pour encourager le partage d'expérience et les discussions de nos partenaires sur les différents outils. Chaque séance a porté sur un thème spécifique, par exemple la mesure de la pauvreté. Dans ce cas, nous avons invité un partenaire utilisant déjà un outil de mesure de la pauvreté à venir expliquer comment l'outil avait été développé et utilisé, et présenter les facteurs critiques et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Ces séances ont été l'un des moyens les plus efficaces pour renforcer les capacités internes de nos partenaires, afin de combler leurs lacunes par eux-mêmes, sans avoir recours à des consultants externes. A ce jour, nous avons ainsi couvert différents aspects, avec l'appui des « experts » suivants :

- Définir un reporting d'indicateurs sociaux (Opportunity Bank)
- Mesurer la pauvreté (Brac Ouganda, ENCOT)
- Développer un manuel de formation pour le prêt de groupe (EBO SACCO)
- Gérer les réclamations (UGAFODE et AMFIU)
- Les systèmes complets d'instruction des prêts pour prévenir le surendettement (Five Talents Ouganda)
- Les études sur les abandons de clients (Brac, Opportunity Bank, AMFIU).

Assistance technique sur le terrain

AMFIU n'a réalisé de visites sur le terrain que lorsqu'une assistance technique était nécessaire, ou en réponse à un défi exigeant une présence sur place sur réseau : par exemple, si un partenaire rencontre des difficultés pour analyser des données ou remplir le formulaire MIX, ou lorsque la présence du réseau est nécessaire pour une présentation au CA sur les activités de GPS programmées.

RESULTATS

Pour remédier aux lacunes identifiées dans leurs pratiques, la plupart des institutions ont donné la priorité à des actions à effet rapide, peu exigeantes en temps et en ressources pour la mise en œuvre. Une minorité de membres a opté pour des changements plus fondamentaux : trois institutions, par exemple, ont mis en place des systèmes de gestion des réclamations client, et onze IMF ont décidé d'utiliser l'index PPI. A ce jour, trois d'entre elles ont terminé la phase pilote, et les autres en sont au stade de collecte et d'analyse des données. Ces initiatives ont été facilitées par le partage de connaissances réalisé entre les partenaires et d'autres institutions ayant déjà mis en place de telles actions.

Un examen des politiques est en cours, pour remédier aux faiblesses identifiées concernant le manque de politiques institutionnelles. Néanmoins, cela prend plus de temps, car cela peut exiger une analyse des systèmes, des ajustements en ressources humaines, une appropriation par le personnel, l'approbation du CA et des ressources pour assurer la bonne application des politiques.

Les institutions qui ont revu leurs mission et objectifs sociaux ont intégré ces derniers dans leurs plans stratégiques, pour s'assurer que la GPS ne demeure pas un projet ponctuel mais fasse réellement partie de l'ensemble de la stratégie organisationnelle. Le défi, ici, est néanmoins d'être sûrs que la GPS est aussi intégrée dans des plans opérationnels révisés, qui se traduiront par la suite en plans d'action annuels, afin de permettre un suivi continu et effectif de la mise en œuvre.

DÉFIS

En tant que réseau, nous avons été confrontés à plusieurs défis clés au cours de ce projet, qui nous ont imposé d'adapter notre approche en cours de route.

Tout d'abord, obtenir des PDG/CA qu'ils approuvent les plans de mise à niveau de la GPS a pris plus de temps que prévu. Si une première difficulté était de fixer des dates de réunion avec les PDG des IMF, le plus grand défi a été de travailler sur certaines lacunes sans avoir un budget clair en tête. Pour dépasser cette contrainte, nous avons travaillé avec les IMF à identifier des financeurs potentiels, et à définir des moyens plus simples et abordables d'atteindre leurs objectifs – par exemple, utiliser des ressources existantes ou recourir à des programmes d'AMFIU en cours pour appuyer certaines de leurs initiatives.

Le turn-over du personnel des IMF a aussi été un frein important dans certaines institutions. En dépit de l'implication de la direction, l'absence d'un responsable GPS pendant une période donnée ralentit les avancées du plan d'action en GPS, le PDG n'ayant pas toujours la disponibilité nécessaire pour coordonner ce travail.

Mettre à jour les plans d'action en incluant de nouvelles activités de GPS n'a pas été facile dans certaines institutions, qui ont une politique stricte sur ce point.

Concernant le développement des outils, le contrôle et l'assurance de la qualité sont aussi de vrais défis pour les IMF. Par exemple, une institution peut décider d'améliorer son outil d'instruction des prêts, pour s'assurer d'une évaluation concrète des revenus du client, afin de prévenir le surendettement ; mais il lui manque les compétences techniques pour développer un tel outil. C'est pourquoi un partage d'outils entre diverses institutions peut être une aide, et le rôle des réseaux est d'apporter l'assistance technique nécessaire ou de faire le lien entre les institutions et les prestataires de services adéquats.

Trouver un équilibre entre les priorités sociales et financières d'une institution est toujours un défi dans une certaine mesure, même chez des IMF déjà impliquées dans la GPS. C'est notamment le cas lorsque la GPS est perçue comme une activité « ponctuelle », distincte du cadre de travail normal du directeur des Opérations, par exemple. Cela implique des retards dans la mise à niveau de la GPS à court terme, et souvent dans la stratégie GPS à long terme. Le temps qu'un responsable GPS consacre aux activités de GPS dépend de la façon dont la GPS est prise en compte dans sa description de poste et dans son évaluation. Néanmoins, dans les institutions où un responsable GPS est nommé avec une responsabilité claire pour faire progresser ce domaine, ces difficultés de mise en œuvre

Tableau 2 : Coûts induits par le travail d'appui d'AMFIU sur la GPS

Activité	Coûts induits
Réunion initiale/atelier de sensibilisation avec les partenaires potentiels du projet.	Logistique de l'atelier (repas, boissons, fournitures, communication, etc.) Temps de travail du personnel pour la préparation et facilitation
Demande d'outils, pratiques, politiques, rapports, manuels, plans, etc.	Logistique du travail de terrain Honoraires de deux consultants locaux Temps de travail du personnel pour préparer les formulaires, réunions, la communication
Réunions de capitalisation entre pairs	Logistique de l'atelier Temps de travail du personnel pour la préparation et facilitation
Assistance technique pour atteindre un respect partiel ou total des normes	Honoraires de deux consultants locaux pour l'assistance technique sur le terrain, dans la mise à niveau. Au moins une visite de terrain par trimestre pour chaque institution appuyée, et 3 réunions à distance Temps de travail du personnel

sont moins fréquentes, surtout lorsque ce responsable GPS fait aussi partie de l'équipe de direction.

COÛTS

Pour le réseau, aider ses membres à améliorer leur respect des Normes universelles a un impact clair en termes de coût, de planning et de capacités. Chez AMFIU, la personne en charge de la GPS consacre au moins 60% de son temps à des activités de GPS. Sur ce quota, environ 25% sont affectés à la gestion du projet, le reste à sa mise en œuvre. Etant donné l'ampleur du travail à réaliser, nous avons engagé deux consultants locaux pour appuyer certains domaines de mise en œuvre sur le terrain, par exemple la collecte d'outils ou la validation de pratiques existantes. Un exemple de fiche temps pour ce travail est présenté en **annexe 6**. Les activités impliquant des coûts financiers dès le départ sont listées dans le **tableau 2**.

Le coût (en temps) requis pour aider les institutions membres à remédier à leurs lacunes en GPS varie d'une institution à l'autre. Pour une bonne part, AMFIU a pu s'appuyer sur ses activités en cours, grâce au financement de MISION Africa et Cordaid, et surtout cibler son appui sur les lacunes identifiées après l'évaluation. Nous avons identifié les institutions à appuyer non seulement en fonction de leur niveau d'implication, mais aussi sur la base de leur volonté de cofinancer ce travail.

PROCHAINES ETAPES

Nous avons identifié quatre étapes clés pour prolonger notre projet de mise en œuvre de la GPS :

1. Poursuivre la sensibilisation de tout le secteur. Ce point est important pour maintenir la GPS au premier rang des priorités nationales en microfinance, toucher davantage d'acteurs et encourager plus d'IMF à adopter les Normes universelles. La campagne de sensibilisation prévoira une implication continue des acteurs influents tels que la Banque centrale, les décideurs politiques, les refinanceurs, les institutions universitaires et les IMF elles-mêmes.
2. Renforcer les capacités des IMF pour remédier aux lacunes identifiées, par une capitalisation entre praticiens.
3. Apporter une assistance technique et réalisés un suivi des progrès des IMF sur les plans de mise à niveau de la GPS.
4. Encourager les partenariats entre acteurs, parmi les institutions qui appuient cette initiative en GPS. Nous rassemblons des acteurs clés du secteur, pour essayer de créer un sous-comité du forum national de la microfinance qui soit consacré à la GPS. Nous espérons que cette initiative aidera à définir une stratégie nationale réellement inclusive, et à lever les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

LEÇONS TIRÉES

Créer des institutions « modèles » au sein du secteur permet de sensibiliser et communiquer autour de l'idée qu'améliorer la GPS est une action concrète, réalisable et bénéfique, aussi bien pour les clients que pour les institutions. L'« effet de démonstration » de ces institutions a un impact plus fort que des présentations générales des normes. Cela ne veut pas dire que de telles présentations ne sont pas importantes – mais elles sont un outil promotionnel parmi de nombreux autres.

Obtenir des résultats concrets des IMF suppose de fournir une assistance technique efficace. Si la formation ou les présentations promotionnelles sont importantes en termes de sensibilisation, la mise en œuvre concrète exige un échange continu avec les institutions, en répondant à leurs demandes et en suivant leurs avancées. Cela implique un coût pour le réseau, à la fois humain et financier. Lorsque les capacités internes ont fait défaut, nous avons formé des consultants locaux pour travailler avec nos IMF partenaires.

Il est aussi important de s'assurer que chaque institution forme au moins 80% de son personnel et de son CA. L'appropriation et la compréhension du PDG, du responsable GPS et du CA sont essentielles, mais celles plus largement du personnel sont tout aussi importantes, notamment pour le personnel récemment embauché. Si le PDG et le CA sont impliqués, mais que les employés (notamment de terrain) ne sont pas formés, les résultats peuvent être mitigés.

Il est préférable d'introduire les normes progressivement, et de communiquer sur le fait que respecter l'intégralité des normes prend du temps. Autrement, les IMF s'inquiètent dès le départ, et le respect complet des normes paraît hors de portée. Au stade de la sensibilisation, il est possible de présenter l'ensemble des normes, mais en insistant sur une hiérarchisation et sur le processus de mise en œuvre.

Pour en savoir plus

Vous pouvez télécharger les annexes du rapport à l'adresse suivante : <http://bit.ly/amfiuannex>

Réseau AMFIU : www.amfiu.org.ug

Microfinance Centre : www.mfc.org.pl

Social Performance Task Force : www.sptf.info