

## Note du Fonds de la performance sociale : enseignements clés pour les IMF<sup>1</sup>



### INTRODUCTION

Cette note d'information analyse les enseignements tirés tout au long du projet mené par le Fonds de la performance sociale<sup>2</sup> (voir **Encadré 1**). Dans ce projet, les réseaux partenaires ont travaillé avec les IMF à sensibiliser et renforcer les compétences sur la GPS. Puisque le projet se termine, cette note analyse ce que nous avons appris sur l'état des pratiques au niveau des IMF, lorsqu'elles mettent en œuvre de la GPS (ou s'approprient à le faire).

Cette note s'adresse aux IMF et aux organisations qui les appuient (réseaux, prestataires d'assistance technique et autres organisations sectorielles). Elle comprend aussi des recommandations et conseils clés pour les IMF.

Les Normes universelles de la gestion de la performance sociale (« Normes universelles ») sont un manuel complet de meilleures pratiques créé par et pour les professionnels de la microfinance, une ressource pour aider les institutions financières à atteindre leurs objectifs sociaux. L'élaboration des Normes universelles a nécessité un investissement significatif en ressources, temps et expérience – elle a été facilitée par la SPTF (Social Performance Task Force), grâce au travail réalisé par de très nombreuses organisations et initiatives internationales (dont le consortium *Imp-Act*, la Smart Campaign, MIX, CERISE, MF Transparency, *MicroSave* et le BIT).

Le Fonds de la performance sociale (« le Fonds ») pour les réseaux a été créé en 2011 pour encourager la sensibilisation et l'adoption de la GPS par les prestataires de services de microfinance, au niveau international. Dans ce but, le Fonds a cherché à développer la portée des réseaux nationaux et

régionaux et la capacité de ces derniers à faire adopter les Normes universelles. Il faut noter que le Fonds de la PS a aussi plusieurs autres objectifs (internes), notamment :

- Tester le rôle pratique des Normes universelles pour une dissémination de la GPS dans le secteur,
- Cartographier le secteur de la microfinance, de façon cohérente, afin de comprendre l'état des pratiques (pour les pionniers de la GPS) et le niveau d'avancement (pour les organisations ayant adopté récemment la GPS),
- Comprendre le potentiel des réseaux pour faciliter la dissémination de la GPS en recourant aux Normes universelles ; et identifier les différents rôles joués aujourd'hui par les réseaux,
- Analyser dans le contexte actuel les incitations et environnements favorables à une montée en échelle de la GPS, en termes de priorités pour les investisseurs, superviseurs et autres acteurs.

Voir le **tableau 1**, page suivante, pour une synthèse des résultats clés, et l'**annexe 1** pour une présentation détaillée des objectifs et des activités du projet.

### COMPRENDRE VOTRE MOTIVATION AU CHANGEMENT

**Enseignement : La plupart des IMF se lancent dans la GPS pour faire face à des risques croissants (internes ou externes).**

De façon générale, les IMF souhaitent remédier à des lacunes en lien avec leurs partenaires les plus influents : leurs clients, employés, le conseil d'administration et la direction, ou leur autorité de supervision. Ainsi les IMF souhaitent le plus souvent, en premier lieu, résoudre

#### Encadré 1 : Le Fonds de la performance sociale (PS)

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.

<sup>1</sup> Rédigé par Katarzyna Pawlak et Kinga Dabrowska (MFC), avec la contribution de Katherine E. Knotts. Nous remercions également le groupe de pairs qui a relu ce texte : Amelia Greenberg, Margarita Lalayan, Gabrielle Athmer, Olga Sorokina, Jacqueline Mbabazi et Jagadish Tiwari. Pour la liste complète des notes existantes, voir [ici](#).

<sup>2</sup> Pour en savoir plus, voir [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl) ou [www.fordfoundation.org](http://www.fordfoundation.org).

**Tableau 1 : Résultats du projet du Fonds de la performance sociale**

Composante Sensibilisation	Composante Mise en œuvre
33 réseaux appuyés <sup>3</sup>	10 réseaux ont appuyé la mise en œuvre de la GPS auprès de leurs membres <sup>4</sup>
12 bourses accordées aux IMF pour participer aux réunions annuelles de la SPTF	2 bourses accordées aux IMF et 23 aux réseaux pour participer aux réunions annuelles de la SPTF
2 523 IMF participant aux présentations des Normes universelles	37 IMF ont apporté 133 outils et solutions de gestion
181 activités de sensibilisation menées	21 IMF ont entièrement mené à bien leur plan de travail sur la GPS
20 traductions en langue locale	92 IMF ont amélioré leurs pratiques de GPS par 2 à 3 améliorations
1 vidéo sur les Normes universelles	28 études de cas rédigées pour analyser de bonnes pratiques
	8 études de cas et une vidéo traduites en anglais, français, espagnol et russe

des problèmes liés à la protection du client et/ou améliorer leurs pratiques concernant la gestion du personnel. Les lacunes les plus souvent abordées sont le manque de système de réclamations client, l'absence de mesure de la pauvreté, l'absence (ou l'insuffisance) de code d'éthique, et un manque général de sensibilisation sur la GPS. La plupart des IMF ayant identifié jusqu'à 20 lacunes, elles ont pu initier un travail sur 1 à 3 lacunes au cours du projet – ce qui implique souvent de travailler sur plusieurs dimensions des normes. Même lorsque les lacunes concernent une seule norme ou dimension, elles sont souvent liées à plusieurs départements opérationnels, ce qui impose plus d'une à deux actions pour y remédier.

- Les IMF commerciales se tournent généralement vers la GPS dans une perspective de protection du client, domaine qui intéresse souvent les autorités de supervision locales.
- Les IMF sous forme d'ONG classique ciblent davantage en général la Dimension 1 ; néanmoins, si elles se transforment, elles peuvent perdre en route

leur orientation sociale.

- Beaucoup d'IMF ont commencé de s'intéresser à la GPS, et notamment à la protection du client, en raison d'exigences réglementaires (existantes ou potentielles). Par exemple, en Azerbaïdjan, **AMFA** a montré que lorsque le superviseur a obligé les IMF à offrir un système de réclamation à leurs clients, ses IMF membres ont été beaucoup plus intéressées à découvrir des outils et exemples de systèmes de réclamation.

**Enseignement : Les acteurs externes pourraient jouer un rôle plus important en faveur de la promotion et de la mise en œuvre de la GPS.**

En dépit du rôle positif potentiel qu'ils ont à jouer pour diffuser la GPS, dans l'ensemble les acteurs externes ne souhaitent pas s'engager dans ce rôle. Nous avons remarqué que si les autorités de supervision jouent un rôle de « catalyseur » (en suscitant l'intérêt des IMF pour des changements, notamment en protection du

## Encadré 2 : Conseils clés pour se lancer

- Il existe de très nombreuses ressources disponibles sur Internet pour vous aider à former votre CA ou personnel sur la GPS. Sur le **Centre de ressources** de la SPTF vous trouverez des outils, études de cas et présentations. Vous pouvez aussi participer à des **formations en ligne** pour mieux comprendre le concept global de la GPS et les aspects spécifiques de la pratique.
- Commencez par examiner les domaines pour lesquels vous avez déjà planifié des améliorations opérationnelles (par ex. marketing, opérations, GRH, SIG, etc.) et vérifiez que vous avez pris en compte la GPS. Cela demandera souvent un travail complémentaire ou un appui technique externe, mais vous serez capable d'utiliser le même processus de gestion du changement pour vous améliorer sur ces deux tableaux.
- Gardez un œil sur la réglementation nationale ou l'évolution des lois. Dans une majorité de pays, les réglementations existantes sur la protection du client sont progressivement étendues à d'autres segments, notamment le secteur non bancaire.
- Vérifiez si vos investisseurs ont signé les **PIIF (Principles for Investors in Inclusive Finance)**. Si tel est le cas, ils ont des obligations de reporting social assez détaillé, indiquant éventuellement les sujets prioritaires pour eux.
- Discutez avec chaque investisseur pour savoir ce qui l'intéresse en termes de GPS, et sur quel type d'appui vous pouvez compter pour vos améliorations institutionnelles. Communiquez aussi régulièrement sur vos valeurs et vos sujets d'intérêt auprès de vos investisseurs. Par exemple, certaines IMF en Equateur ont décidé à mettre cela en place au moins deux fois par an.

<sup>3</sup> La liste complète des réseaux est disponible [ici](#).

<sup>4</sup> AMFA (Azerbaïdjan), AMFIU (Ouganda), APSFD-CI (Côte d'Ivoire), CMF (Népal), COPEME (Pérou), MCPI (Philippines), MFN (international), PMN (Pakistan), RFR (Equateur) et TAMFI (Tanzanie).

client), les investisseurs (autres acteurs clés pour les IMF) ne font pas pression, en général, pour un renforcement de la GPS ; en restant silencieux/inactifs sur ces aspects, ils découragent en réalité les IMF qui pourraient améliorer leurs pratiques de GPS (voir **Encadré 2**).

- Les dirigeants des IMF membres des réseaux du projet reconnaissent que l'incitation à la GPS devrait venir aussi bien d'acteurs externes (investisseurs sociaux par exemple) que de motivations internes.
- Si une autorité de supervision ou un investisseur s'intéresse à la GPS, les IMF ont tendance à mettre cette dernière en œuvre plus rapidement.
- Dans certains cas, les investisseurs peuvent aider les IMF en offrant de l'assistance technique pour appuyer la mise en œuvre des changements (par ex., **AMFIU** a démarché en ce sens les investisseurs de ses IMF membres).
- En Equateur, l'autorité de supervision a été le facteur clé en faveur d'une amélioration de la GPS des coopératives, en introduisant une nouvelle exigence de rapport de « bilan social ».

### RENFORCER LA COMPREHENSION ET L'ENGAGEMENT DES DECIDEURS CLES

**Enseignement : Les membres des conseils d'administration des IMF doivent être sensibilisés à l'importance de la GPS.**

Certaines équipes de direction ont exprimé leurs préoccupations concernant la capacité de leur institution à améliorer sa GPS, étant donné la faible connaissance ou sensibilisation des membres du conseil d'administration (CA) sur cette thématique.

**Enseignement : La GPS n'est pas encore bien comprise des décideurs des IMF ; elle est souvent traitée comme un « projet » distinct de la gestion globale des performances.**

La GPS est souvent considérée comme une activité « autonome », non intégrée dans les activités opérationnelles. Quand les IMF investissent dans des activités de GPS, il arrive souvent qu'elles ne s'efforcent pas de l'intégrer dans les opérations en cours, ce qui rend les activités non pérennes (d'un point de vue financier mais aussi opérationnel). Il y a aussi de fortes chances pour que ces activités soient abandonnées dans une période de changement, ou même si de nouveaux sujets apparaissent. Par exemple, la commercialisation de la microfinance au Pérou a diminué l'intérêt pour le projet des IMF qui avaient une expérience en GPS ; en

effet, lorsque le personnel responsable de la GPS quittait l'organisation, les activités prévues en GPS disparaissaient aussi.

Les IMF n'ont toujours pas de gestion commune des performances sociale et financière. Cela tient à la façon dont la GPS est présentée (comme une activité distincte), qui crée une barrière à son intégration dans l'organisation.

Beaucoup d'IMF recourent à des outils de mesure divers (par ex. tableau de suivi de la pauvreté) mais l'analyse des données et l'intégration dans les processus décisionnels est toujours un défi, en raison d'un SIG faible et d'un manque de capacité d'analyse du personnel.

Les praticiens pensent souvent qu'avoir un système en place (par ex. système d'incitation) ou mener une étude de marché signifie mettre en œuvre la GPS. Il est donc important d'expliquer comment, en pratique, une IMF intègre les Normes universelles dans un processus donné (par ex. la gestion des ressources humaines ou le marketing), en considérant cela comme une « bonne pratique managériale » (et non comme « une bonne pratique de gestion des performances sociales »). La GPS, ce n'est pas seulement faire des études de clientèle ou des enquêtes sur le climat social au sein du personnel, ou comprendre quelle est l'expérience des clients qui utilisent les services de l'institution. Il s'agit plutôt d'aborder ces aspects (et d'autres processus, par exemple de gestion opérationnelle, gestion des risques et gestion financière) en se demandant quels bénéfices sont apportés au client, et si ce dernier est protégé de tout préjudice.

La majorité des politiques, procédures, activités, tâches et outils des IMF sont alignés sur des objectifs purement commerciaux (et non sociaux). Beaucoup d'IMF sont surprises lorsqu'elles commencent à orienter leurs performances vers leur mission, car elles réalisent qu'elles n'atteignaient pas les objectifs qu'elles croyaient viser en termes de portée (voir **Encadré 3** pour des conseils sur le renforcement de l'adhésion).

**Enseignement : La GPS est un processus de long terme, qui exige un engagement fort de la direction et du conseil d'administration.**

Obtenir un intérêt initial est clé, mais moins important que de renforcer la compréhension dans toute l'organisation, et d'assurer des ressources pour le processus de transformation. Ainsi, il est important de rappeler que la mise en œuvre de la GPS est un processus, et non une activité isolée.

### Encadré 3 : Conseils clés pour renforcer l'adhésion de l'IMF

- Pour renforcer l'adhésion et la compréhension, partez du sommet. Trouvez un « sponsor » pour cette transformation de l'organisation vers un objectif plus social. Il peut s'agir d'un membre du CA ou d'un dirigeant influent. Pour identifier la bonne personne, organisez des activités de sensibilisation avec les personnes pertinentes, pour les aider à comprendre la GPS, et identifiez les motivations de l'IMF à mettre en œuvre cette dernière. Le site Internet de la SPTF a des ressources utiles sur ce point, et le MFC organise aussi sur demande des formations/discussions sur la GPS destinées au CA ou à la direction.
- Prenez le temps de renforcer la compréhension et l'engagement au sein de l'organisation, et admettez qu'il s'agit d'une tâche continue, non d'une activité ponctuelle. Pour sensibiliser à la GPS et obtenir l'adhésion à cette dernière, tous les points mentionnés dans cette section doivent être abordés.
- Obtenez l'adhésion de l'IMF en montrant les bénéfices réels liés aux changements au sein de l'institution. Ces bénéfices ne peuvent être identifiés qu'en analysant les facteurs internes et externes de motivation pour la GPS (voir page 1). Il est crucial de montrer des bénéfices et résultats réels du changement proposé.
- Avant de passer de l'évaluation à la mise en œuvre, assurez-vous que le plan d'action est bien intégré dans le plan d'affaires et le plan opérationnel.

L'engagement des décideurs est important ; la mise en œuvre de la GPS échouera sans appui à haut niveau et sans allocation adéquate de ressources. Si certains sont toujours résistants au changement, notamment parmi les membres du CA qui souvent ne comprennent pas la GPS, il est important de poursuivre les efforts jusqu'à obtenir une adhésion de la direction et du CA. Les partenaires du projet du Fonds de la PS ont développé des stratégies diverses pour lever ces obstacles. Par exemple, pour accroître l'engagement de la direction, **AMFIU** participe à des réunions du CA pour inciter les membres du CA et de la direction à la GPS. **CMF** organise des ateliers individuels pour la direction des IMF, afin d'expliquer la GPS et discuter des améliorations recommandées.

Si l'institution s'engage à des changements, il faut qu'une personne dédiée ou une petite équipe au sein de la direction soit responsable de ce processus. Les améliorations ont été beaucoup plus faciles à mettre en œuvre lorsqu'elles ont été intégrées au plan d'affaires de l'année à venir, car ainsi le personnel et les ressources nécessaires leur ont été allouées. Disposer d'un « champion » de la GPS en interne pour l'intégration de la GPS dans le plan d'affaires s'est avéré inutile, car sans ressources, il est difficile de parvenir à quoi que ce soit.

**Enseignement : Des IMF de tailles différentes recourent à des approches différentes de la GPS, et font face à des défis distincts.**

Le projet a montré que les plus petites IMF manquent souvent de capacités, n'ont pas de systèmes en place, ciblent la performance financière et de bons résultats ; les IMF de taille moyenne peinent à atteindre la viabilité financière, qui est leur premier objectif ; les plus grandes IMF ciblent la GPS, parce qu'elles veulent être

leaders et en raison des attentes de leurs partenaires (investisseurs/financeurs) sur ce point.

Beaucoup d'IMF manquent de politiques formelles, ou de politiques pour systématiser leurs pratiques ; c'est notamment le cas des petites et moyennes IMF, ce qui rend l'intégration de la GPS encore plus difficile.

### L'ÉTENDUE ET L'APPROCHE DE LA GPS SONT À ADAPTER À VOS CAPACITÉS

**Enseignement : Les petites IMF font face à des défis spécifiques de mise en œuvre de la GPS dans leur organisation, en raison de systèmes informels et/ou de capacités insuffisantes.**

Les petites IMF manquent souvent des capacités et ressources nécessaires pour mettre en œuvre des améliorations par elles-mêmes. De même, parce qu'il leur manque des processus formalisés, les petites IMF tendent à dépendre fortement de certains employés et des connaissances de ces derniers dans certains domaines. Autrement dit, la transformation vers une IMF renforcée en GPS implique une formation de l'ensemble des employés de l'IMF (et non seulement d'un « champion » de la GPS, comme dans beaucoup de projets) pour pouvoir améliorer les pratiques de GPS, dans le cadre d'une organisation informelle.

Pour les IMF sous forme ONG, l'intégration de la GPS reste très superficielle, en raison du manque de systématisation générale des processus. Le problème de la mémoire institutionnelle se pose notamment : lorsque la personne en charge de la GPS part, le projet de GPS prend souvent fin.

Beaucoup de petites IMF n'ont pas l'infrastructure adaptée : par exemple elles peuvent avoir beaucoup de

données, et être formées à les analyser sous l'angle de la GPS, mais ensuite il leur manque un bon SIG pour faciliter l'analyse (surtout si toutes les données sont stockées sous Excel). De plus, la qualité de l'analyse souffre d'un manque de personnel compétent en programmation ou en analyse ; à la différence des banques classiques, les IMF disposent de peu d'analystes dans leur personnel.

Pour les plus petites IMF, une approche à « effets rapides » sera plus efficace que des projets de changement à grande échelle. Ces derniers peuvent avoir cependant des résultats positifs et significatifs, ce qui montre qu'une IMF n'a pas à attendre d'être « grande » ou « viable » ou « professionnelle » pour lancer des changements en GPS (voir **Encadré 4**).

### UNE EVALUATION DE L'ORGANISATION OU DES PROCESSUS PEUT VOUS AIDER A DEFINIR VOS BESOINS

**Enseignement : Impliquer le personnel de différents départements et fonctions permet une évaluation et une planification efficaces, et au bout du compte une intégration réussie de la GPS.**

Impliquez les managers clés dans le processus d'évaluation – il sera plus rapide et plus efficace d'identifier les lacunes, planifier et mettre en œuvre si un processus est dirigé par les managers de différents départements, plutôt que d'être mis en œuvre par une ou deux personnes isolées (par ex., le « champion » de la GPS). Cela est lié au fait qu'en pratique, une évaluation exige d'impliquer des personnes variées de toute l'organisation. Si l'on forme seulement un représentant désigné au sein de l'IMF, les personnes qui devront diriger l'évaluation au sein de leur département respectif auront peu de chance de comprendre ou de s'engager dans le processus. Une solution est d'organiser une réunion ou un atelier pour présenter la GPS au personnel concerné, et obtenir sa collaboration sur le diagnostic et la définition du plan d'action. De tels ateliers durent en général un jour ou deux, et permettent de renforcer une compréhension transversale aux différents départements.

Réalisez un diagnostic qui débouche sur une discussion approfondie à propos du plan d'action. Au cours de la réunion sur le plan d'action, l'IMF a besoin d'impliquer les décideurs qui peuvent prendre des décisions sur les priorités et l'allocation des ressources, et déléguer la mise en œuvre des améliorations à un département pertinent. Il est utile d'avoir un responsable de la GPS

### Encadré 4 : Conseils clés pour définir la bonne approche d'intégration de la GPS

- Pour les petites IMF : optez pour une approche à « effets rapides », autrement dit des changements relativement abordables et qui peuvent être mis en œuvre en maximum 12 à 18 mois, permettant d'obtenir des changements positifs perceptibles.
- Pour les IMF moyennes : intégrez des éléments de la GPS dans vos initiatives, dans l'objectif d'améliorer vos performances financières.
- Pour les grandes IMF : intégrez la GPS dans vos systèmes de gestion existants.
- Les IMF dotées de processus informels devraient mettre davantage l'accent sur la formation et le recyclage du personnel, car la qualité et la cohérence des opérations peut s'appuyer davantage sur la mémoire des employés, qui connaissent la bonne manière de procéder.

### Encadré 5 : Conseils clés à l'évaluation

- Si vous représentez une petite institution de micro-finance ou si vous voudriez démontrer/vérifier que l'harmonisation de la gestion de performance sociale est précisément ce dont votre institution a besoin, commencez par l'évaluation d'un seul système ou d'un seul processus
- Servez vous de l'outil **SPI4** pour évaluer l'ensemble de votre organisation ou un processus unique.

qui coordonne ces efforts, et vers qui les autres peuvent toujours se tourner pour avoir de l'aide en cours de processus de changement – mais il a pour responsabilité d'appuyer les autres, et non de faire le travail (comme le croient de nombreuses IMF).

Il est possible de progresser sans faire d'évaluation approfondie de toutes les pratiques de GPS. Certaines IMF très occupées ont décidé de ne pas faire toute l'évaluation (SPI4). A la place, les dirigeants se sont réunis pour identifier les domaines prioritaires lors d'un brainstorming, et ont intégré des éléments de GPS dans les processus retenus. Les IMF peuvent souhaiter embaucher un facilitateur externe (par ex. issu du réseau national) pour guider le processus (voir **Encadré 5**).

**ELABOREZ UN PLAN D'ACTION REALISABLE, QUI CORRESPONDE AUX RESSOURCES DISPONIBLES. PROFITEZ DES AUTRES CHANGEMENTS EN COURS, ET SOYEZ REALISTES DANS VOS PLANS.**

**Enseignement : Commencez par identifier les lacunes auxquelles vous pouvez remédier par vous-mêmes (en termes de compétences et financement), et celles pour lesquelles vous aurez besoin d'un appui de votre réseau ou d'autres partenaires externes.**

Les lacunes et les priorités sont deux choses différentes. Dans une liste de lacunes, une IMF va donner la priorité à certaines, et celles qui ne sont pas prioritaires seront laissées de côté. Si une meilleure hiérarchisation des problèmes est nécessaire, examinez ce qui se passerait au niveau opérationnel si ces problèmes étaient négligés ; une IMF est davantage prête à dépenser de l'argent lorsqu'il s'agit d'éviter un risque potentiel.

Les lacunes jugées prioritaires doivent être en phase avec l'ensemble plus large des priorités de l'IMF. Par exemple, si l'on planifie de professionnaliser la fonction RH, il faudrait prendre en compte la GPS dans ce processus.

Une IMF ne devrait pas se lancer dans ce travail sans identifier sa motivation profonde pour le faire, et sans en démontrer l'intérêt économique. L'intégration de la GPS requiert du temps et des ressources, il est donc important pour l'IMF d'estimer le niveau d'effort nécessaire dès le départ.

**Enseignement : Pour pouvoir appliquer les changements liés à la GPS, il est important de les intégrer dans votre plan opérationnel annuel.**

De nombreuses IMF travaillent à différentes initiatives de GPS, et certaines d'entre elles ont de nombreux plans d'action de GPS en cours (une IMF en a eu quatre). Le problème est que ces initiatives diverses sont rarement coordonnées, et la concurrence entre différentes activités en cours rend difficile la gestion de l'ensemble par l'IMF.

En général, les IMF ont néanmoins réalisé des évaluations et défini des plans pour toutes les normes : celles qui ont établi un lien entre le travail planifié sur la GPS et la mise en œuvre d'un autre projet prioritaire de l'institution (par ex. l'introduction d'un produit de banque mobile) ont mieux réussi à intégrer les points de la section 3 sur les produits et les besoins des clients.

Après l'évaluation et la définition du plan d'action, les IMF n'ont réussi que des améliorations mineures, car il leur manquait les ressources nécessaires à des changements importants. Pour ces derniers, il aurait fallu intégrer les améliorations voulues dans le plan opérationnel de l'année suivante, pour s'assurer que des ressources humaines et financières suffisantes seraient allouées.

Lorsque le plan d'action en GPS ne s'intègre pas dans le plan d'affaires et dans le cycle de planning opérationnel, il est difficile de le réaliser. Si l'IMF à mi-chemin de son plan d'affaires, introduire des actions « à effets rapides » reste possible.

**Enseignement : Comprendre la nature du changement (contenu ou processus) et planifier correctement ce dernier sont des éléments clés, lorsque l'on veut remédier à des lacunes.**

Pour chaque point du plan d'action, il est utile de préciser en détail quels changements correspondent à chaque action majeure, d'indiquer les ressources nécessaires, la personne responsable et les employés qui seront en appui à la mise en œuvre.

Les changements voulus peuvent être liés à un contenu, ou à un processus. Dans ce dernier cas, un ajustement mineur est en général nécessaire (par ex. ajouter une présentation de la GPS à l'agenda du CA, si ce dernier est mal informé des activités de GPS à l'œuvre au sein de l'IMF). Si un changement porte sur le contenu (changement technique), il peut être nécessaire de recourir à l'appui d'un consultant pour le mettre en œuvre (par ex. intégrer les objectifs de performance sociale dans le système d'incitation, ou élaborer un système de suivi pour les objectifs sociaux de l'IMF). Il a été bien plus simple pour les IMF d'intégrer des changements sur les processus que sur les contenus. Il est donc préférable de regarder d'abord comment améliorer les processus existants (par ex. passer à une plus grande échelle sur certains points, ou améliorer l'efficacité sur d'autres).

**NOMMEZ UN LEADER EN GPS DONT VOUS RENFORCEZ LES CAPACITES, AINSI QU'UNE EQUIPE DELEGUEE D'EMPLOYES POUR METTRE EN ŒUVRE LES CHANGEMENTS**

Les IMF devraient désigner un « champion » de la GPS, autrement dit un chef de projet/coordonnateur pour aider les autres employés à aligner leurs pratiques sur la GPS (plutôt que de laisser la GPS en « vase clos », séparée des autres activités). Ce champion de la GPS

devrait être un cadre haut placé, qui a accès aux managers et au directeur, afin de pouvoir discuter rapidement avec les personnes concernées dès qu'un problème arrive.

Envisagez une équipe transversale aux différents départements. En fonction de l'étendue de la mise en œuvre de la GPS, cette équipe devrait inclure des personnes issues des départements qui seront affectés par le changement, ou qui peuvent contribuer à ce dernier. Si le plan de GPS prévoit des changements pour une fonction toute entière, l'IMF devrait former l'ensemble des personnes affectées par ces changements, afin qu'elles comprennent leurs responsabilités mises à jour. Il est utile de savoir

comment d'autres IMF ont adapté différents domaines opérationnels, procédures et tâches à la GPS (voir **Encadré 6**).

### SUIVEZ LES PROGRES REALISES SUR LES CHANGEMENTS PLANIFIES

Pour suivre les progrès de la mise en œuvre du plan, les IMF devraient recourir aux mêmes normes que pour d'autres changements lancés au sein de l'organisation. Il est important qu'un compte-rendu de ces progrès soit transmis au management ainsi qu'au CA (voir **Encadré 7**).

#### Encadré 6 : Outils utiles pour les IMF

- **Cadre des Normes universelles** : utile pour les activités de sensibilisation sur les Normes universelles ou sur la GPS, en version abrégée. Disponible en anglais, français et espagnol sur [cette page](#).
- **Exemples par dimension** : des études de cas réels illustrant chaque dimension des Normes sont disponibles sur le site de la [SPTF](#).
- **Des études de cas** développées par les bénéficiaires du Fonds pour la PS, présentant des bonnes pratiques dans de nombreux domaines opérationnels, sont disponibles sur le site du [MFC](#).
- **Des outils et études de cas** sur la protection du client sont disponibles sur le site de la [Smart Campaign](#). Beaucoup de ces ressources sont disponibles en français, espagnol et russe.
- **Vidéo sur les Normes universelles** : une bonne option peut être d'utiliser la vidéo créée par l'un des réseaux participants - Good Return – pour expliquer les Normes universelles (à voir en [anglais](#), [français](#) et [espagnol](#)).
- **Présentations conçues pour le Conseil d'administration et les membres** : si vous voulez faire une présentation au Conseil d'administration ou aux membres de votre réseau, vous pouvez télécharger des présentations dédiées [ici](#).
- **Mise en œuvre des Normes universelles** : des enregistrements sont disponibles [ici](#).
- Contactez votre réseau local pour tout besoin d'appui. Souvent, le réseau joue un rôle de centre de ressources local et peuvent vous aider à trouver le bon outil ou proposer des exemples sur le marché local.

#### Encadré 7 : Conseils clés pour appuyer efficacement les IMF

- Pour pouvoir agir sur les changements liés à la GPS, intégrez-les dans votre plan opérationnel de l'année. Assurez-vous d'avoir des ressources allouées pour cela.
- Assurez-vous que tout diagnostic en GPS comprend un volet significatif de définition d'un plan d'action. Impliquez les décideurs clés, notamment la direction et les responsables fonctionnels, pour hiérarchiser les résultats des évaluations et décider des actions à mener (y compris l'allocation des ressources).
- Pour décider des priorités en termes de lacunes en GPS à revoir, pensez d'abord aux changements que vous avez déjà planifiés, et évaluez s'il est possible de leur ajouter une dimension de GPS ; puis réfléchissez aux améliorations que vous pouvez mener par vous-mêmes, avant de retenir des projets de changement plus importants qui exigeront des ressources significatives et un appui externe ; il vaut mieux commencer petit, et étendre votre travail sur la GPS au fur et à mesure de vos progrès et de votre apprentissage.
- Commencez par des activités qui induisent des changements visibles. Mesurez l'impact de ces changements sur les clients, l'institution et son personnel. Cela sera une source de motivation par la suite, notamment pour impliquer le personnel sur les améliorations, et cela peut vous aider à obtenir un appui de votre investisseur / financeur.
- Avant d'investir dans la mise en œuvre, vérifiez les ressources disponibles (par ex. les réseaux locaux ou le centre de ressource de la SPTF). Si ces dernières ne répondent pas à vos besoins, identifiez un consultant bien qualifié pour vous apporter ce qui vous manque.

## Annexe 1 : objectifs, activités et principaux résultats du projet du Fonds de la PS

Composante Sensibilisation		Composante Mise en œuvre
<b>Objectifs</b>	Sensibiliser et accroître l'engagement envers les Normes universelles, pour un large nombre d'IMF. Identifier les IMF prêtes à adopter les Normes universelles.	Démontrer que les pratiques essentielles des Normes universelles peuvent être mises en œuvre.
<b>Activités</b>	Campagnes de sensibilisation ciblées, incluant des présentations aux IMF, aux conseils d'administration et autres acteurs locaux. Traduction des Normes universelles dans les langues locales. Evènements de partage d'expérience pour les réseaux.	Identifier au moins 50 exemples de bonnes pratiques existantes et solutions managériales en place à l'appui de la mise en œuvre des pratiques essentielles décrites par les Normes universelles Documenter plus en détail au moins 20 exemples et outils, sous forme d'études de cas pratiques, en explicitant les détails opérationnels et l'intérêt en termes de rentabilité Appuyer l'amélioration des pratiques pour un respect des Normes universelles dans 10 pays, avec au minimum 70 IMF (en moyenne, 7 IMF par réseau recevront un appui pour un respect complet/partiel vis-à-vis des dimensions retenues) Faciliter les tests des Normes universelles sur le terrain et contribuer à la révision des Normes par la SPTF (Social Performance Task Force) Contribuer au processus d'élaboration des indicateurs et benchmarks pour les Normes universelles de GPS développées par la SPTF, en identifiant des solutions concrètes expérimentées par différents types d'IMF dans différents contextes Développer et tester des approches et outils concrets avec des réseaux déjà avancés, pour un déploiement plus large à long terme (autrement dit, les réseaux moins expérimentés cibleront d'abord des activités de sensibilisation seulement).
<b>Appui apporté</b>	Formations en ligne sur les Normes universelles organisées par la SPTF en français, anglais et espagnol Documents clés de communication envoyés aux réseaux par la SPTF, pour qu'ils les utilisent, en 4 langues Modèles graphiques de documents de communication, pour une adaptation en langues locales Financements pour traduire les Normes universelles en langues locales et/ou produire des documents d'information (petites subventions, jusqu'à 2 500 USD) Bourses pour participer aux réunions annuelles de la SPTF.	Financements aux réseaux pour la mise en œuvre de leurs activités (subventions de 45 000 USD) Bourses pour participer aux réunions annuelles de la SPTF Directives pour débattre des Normes universelles avec les IMF et identifier les améliorations prioritaires à apporter Directives pour identifier les bonnes pratiques, les outils, solutions managériales et modèles Directives pour mener des ateliers de dissémination des outils avec les membres Directives pour accorder des prix aux partages d'outils Directives pour la rédaction d'études de cas.
<b>Résultats clés</b>	33 réseaux appuyés 12 bourses accordées à des IMF pour participer aux réunions annuelles de la SPTF 2 523 IMF participant aux présentations sur les Normes universelles 181 activités variées de sensibilisation menées 20 traductions en langues locales 1 vidéo sur les Normes universelles.	10 réseaux ont appuyé la mise en œuvre de la GPS pour leurs membres 2 bourses accordées aux IMF et 23 aux réseaux pour participer aux réunions annuelles de la SPTF 37 IMF ont proposé 133 outils et solutions de gestion 21 IMF ont entièrement mené à bien leur plan de travail en GPS 92 IMF ont amélioré leurs pratiques de GPS par 2 à 3 améliorations 28 études de cas rédigées pour analyser de bonnes pratiques 8 études de cas et une vidéo traduites en anglais, français, espagnol et russe.