

REMU-CI : La formation des dirigeantes et du personnel en GPS¹



INTRODUCTION

La Gestion de la Performance Sociale (GPS) est la traduction effective de la mission d'une institution dans la pratique en relation avec des finalités sociales telles que : améliorer la qualité et la pertinence des services financiers mis à la disposition des clients à travers une évaluation systématique de leurs besoins spécifiques, offrir des services d'une manière rentable entraînant des frais peu élevés pour les clients, améliorer la vie des clients ainsi que celle de leurs familles etc. En 2012, les membres du groupe de travail sur la Gestion de la Performance Sociale (SPTF) ont adopté des Normes Universelles de la Gestion de la Performance Sociale.²

La rédaction de cette étude de cas s'inscrit dans le cadre du projet de mise en œuvre des normes universelles de la gestion de la performance sociale en Côte d'Ivoire conduit par l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (APSFDC-CI), en partenariat avec Microfinance Centre (MFC).

La présente étude de cas porte sur l'initiative du Réseau des MUCREFAB de Côte d'Ivoire (REMU-CI) de mettre en place un programme de formation au profit des parties prenantes de cette institution (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de Surveillance et Personnel) sur la Gestion de la Performance Sociale. Cette initiative est parfaitement conforme aux pratiques essentielles 2a.1 et 2a.2 des dites normes. (Voir annexe 1)

CONTEXTE INSTITUTIONNEL

La MUCREFAB a été créée en 1994 en tant que projet de la SOCODEVI (Société de coopération pour le développement international), une Organisation Non

Gouvernementale (ONG) canadienne qui appuie des institutions coopératives et mutualistes. La SOCODEVI a apporté de l'assistance technique en plusieurs phases à la MUCREFAB jusqu'en 2007.

En juillet 2010, la MUCREFAB, conformément à la réglementation en vigueur en Côte d'Ivoire sur le secteur de la microfinance, s'est constituée en Union avec ses 7 caisses de base (équivalent d'agences pour les institutions sous forme de sociétés de capitaux) et a pris la dénomination de Réseau des MUCREFAB de Côte d'Ivoire (REMU-CI).

Faisant partie des quatre (04) institutions de microfinance qui ciblent exclusivement les femmes en Côte d'Ivoire, le REMU-CI a pour Mission de « *Contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des femmes résidant en Côte d'Ivoire en leur offrant des services financiers adaptés et durables* ».

Gouvernance : La gouvernance du Réseau MUCREFAB est assurée par plusieurs organes, à savoir :

- l'Assemblée Générale des mutualistes qui est l'instance suprême et regroupe tous les membres ;
- le Conseil d'Administration qui est composé des présidentes (élues) des conseils d'administration de chacune des 7 caisses ;
- la Direction Générale.

A côté de ces organes standards, il en existe qui interviennent dans la gouvernance de l'institution : il s'agit du Comité de Crédit et du Conseil de Surveillance.

Les membres du Conseil d'administration, du Comité de crédit et du Conseil de surveillance exercent de façon bénévole leurs fonctions au sein de l'institution. Tous les membres de ces organes sont uniquement des femmes.

Encadré 1 : Le Fonds de la Performance Sociale

Le Fonds de la Performance Sociale³ (PS) pour les réseaux a été mis sur pied en vue d'intégrer les Normes Universelles de la Gestion de la Performance Sociale dans les institutions de microfinance. Le Fond de la Performance Sociale travaille avec 10 réseaux qui gèrent des projets d'une durée de 18 mois pour documenter l'apprentissage ainsi que les expériences issues des solutions innovatrices et d'appliquer les pratiques essentielles des Normes Universelles. En outre, ils soutiennent leurs membres afin d'être entièrement ou partiellement en conformité avec une ou plusieurs composantes des Normes Universelles. Bénéficiant du soutien de la Fondation Ford, le Fonds est géré par le Microfinance Centre (MFC), un centre de ressources de la microfinance et un réseau desservant l'Europe, les régions de l'Asie Centrale et au delà.

¹ Cette étude de cas est rédigée par l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (APSFDC-CI) avec la collaboration de Microfinance Centre (MFC) et de la « Social Performance Task Force (SPTF) ».

² Les Normes Universelles sont les normes de gestion et de pratiques de toutes les Institutions de Microfinance (IMF) poursuivant un double objectif.

www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

³ Pour plus d'information voir : www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

Clients cibles : La population cible est composée de femmes en zones urbaines et périurbaines, en grande majorité analphabètes, qui mènent ou non des activités génératrices de revenus (AGR). Le REMU-CI a une couverture géographique qui s'étend au sud du pays.

Produits et services : Le Réseau MUCREFAB offre des services d'épargne et de crédit principalement aux groupes de femmes et dans une certaine mesure des crédits à titre individuel. Un groupe est généralement composé de 4 à 6 femmes. Chaque membre du groupe est responsable pour le remboursement des autres d'où la mutualisation, mais les prêts sont individuels et la capacité de remboursement est évaluée individuellement.

Il est possible d'épargner au REMU-CI sans en être membre. Mais, il est obligatoire d'être membre avant de bénéficier de crédit. La qualité de membre s'acquiert après avoir rempli le formulaire de demande d'adhésion, passé un entretien avec le comité de crédit de la caisse de base, payé un droit d'adhésion (5000 FCFA non remboursables) et une part sociale (10.000 FCFA). Des services non financiers tels que la formation et le conseil sont aussi offerts aux clients.

Le REMU-CI est actuellement en pleine réflexion en vue de créer de nouveaux produits pour répondre aux besoins de plus en plus croissants et multiformes de ses membres. A ce propos, il envisage la création d'un service commercial et marketing et la conduite d'une étude sur la satisfaction des clients en 2014.

En outre, le REMU-CI est fortement engagé dans la mise en pratique des principes de protection des clients. En effet, en 2011, l'institution a participé à la formation organisée par l'APSFD-CI en collaboration avec la Smart Campaign.⁴ Suite à cette formation, le REMU-CI a adhéré

à la Smart Campaign et effectué son auto évaluation sur les principes de protection des clients. En 2012, le REMU-CI a été la première institution en Côte d'Ivoire à être évaluée par la Smart Campaign sur les principes de protection des clients.

Le rapport d'évaluation a montré que l'institution a de bonnes pratiques principalement en matière de transparence, de prix responsables et de confidentialité des données des clients. De même, le rapport a noté des faiblesses surtout en matière de prévention du surendettement, de comportements déontologiques du personnel et de mécanisme de traitement et de résolution des plaintes des clients. Sur la base des recommandations formulées par les évaluateurs, l'institution a élaboré un plan d'actions pour l'amélioration de ses pratiques au regard des principes de protection des clients.

Le tableau ci-après nous montre les principaux indicateurs de l'institution. Comme on peut le voir, ce tableau montre l'évolution positive de certains indicateurs du REMU-CI de 2009 à 2012.

HISTORIQUE DE LA GPS AU REMU-CI

Sensibilisation et formation du personnel et des membres des organes sur la GPS

En juillet 2010, sur invitation de l'APSFD-CI, le Réseau national, le REMU-CI a participé pour la première fois à une formation sur la Gestion de la performance Sociale. A travers cette formation, l'APSFD-CI voulait sensibiliser ses membres sur l'importance de la Gestion de la Performance Sociale. Les participants du REMU-CI à cette formation étaient Mme BOSSON Mélanie, Générale et M. KOUADIO Luc, Auditeur interne. A l'issue

Tableau 1. Indicateurs clés du REMU-CI–2009-2012

Indicateurs	2009	2010	2011	2012
Nombre de clients	7 283	7 850	8 669	10 240
Taux de sortie des clients (%)	1,17%	1,35%	0,75%	0,89%
Encours de crédit en FCFA	972 016 339	1 055 560 707	1 221 920 620	1 351 349 689
Encours d'Epargne en FCFA	959 295 926	1 222 551 908	1 196 087 305	1 395 607 976
Taux de PAR (< 30 jours)	0,16 %	0,48 %	0,68 %	4,15%
Taux d'abandon des créances	3,22 %	0,02 %	0,59 %	0,40%
Effectif du personnel	42	50	51	58
Taux de départ du personnel	2,38%	4%	0%	10%

de la formation, la Directrice Générale, ayant compris l'importance de la Gestion de la Performance Sociale, a convaincu le Conseil d'Administration d'organiser un atelier de sensibilisation et de formation sur le sujet, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes de l'institution (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de Surveillance et le personnel).

« J'ai présenté au Conseil d'Administration les avantages liés à la gestion de la performance sociale pour une institution comme la nôtre. J'ai mentionné que la Gestion de la Performance Sociale peut aider l'institution à améliorer sa rentabilité et à remplir sa promesse vis-à-vis des clients. Les membres du Conseil d'Administration, très engagés pour le développement du REMU-CI et soucieux du bien-être des clients, ont donné leur accord pour la tenue de cette activité. Nous avons donc dégagé les moyens nécessaires pour cet atelier. » a révélé Mme BOSSON Mélanie, Directrice Générale.

L'atelier s'est tenu du 28 au 29 septembre 2010 (deux jours) avec la participation de 28 personnes et a été animé par l'APSF-D-CI. Le but de cet atelier était de fournir aux participants des informations utiles sur le cadre à mettre en place pour améliorer le système de gestion de la performance sociale du REMU-CI. De façon spécifique, les thèmes suivants ont été abordés :

- importance de la mission, des buts et objectifs sociaux ;
- importance de l'analyse des sources d'information pour mesurer et suivre leur performance sociale ;
- utilité de l'audit social dans le système de gestion des performances.

L'atelier a permis aux participants de découvrir les faiblesses de l'institution en matière de GPS, notamment :

- la mauvaise formulation de l'énoncé de mission de l'institution (i.e les activités présentées comme la mission) ;
- la mission de l'institution peu connue et moins partagée par toutes les parties prenantes (d'un agent à un autre, la formulation de l'énoncé de mission change) ;
- l'absence de la notion de valeur dans les documents ;
- l'inexistence d'indicateurs de suivi la Performance Sociale de l'institution ;
- la priorité accordée à la mission commerciale au détriment de la mission sociale (absence d'équilibre).

Au regard de ces faiblesses, les participants ont reconnu qu'à travers leur engagement dans la Gestion de la Performance Sociale l'institution peut, avec plus d'efficacité, s'acquitter de sa responsabilité vis à vis des membres (clients), du personnel, de la communauté et de l'industrie de la microfinance toute entière.

C'est ainsi que les dirigeants ont décidé d'intégrer dans les priorités de l'institution la formation des membres des organes (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de Surveillance) et du personnel sur la Gestion de la performance Sociale (voir annexe 2).

En 2012, la Directrice et deux (02) de ses collaborateurs (une gérante et un auditeur interne) ont participé à deux ateliers organisés par l'APSF-D-CI dans le cadre de sa collaboration avec le MFC. L'un des ateliers a porté sur l'initiation à la gestion de la performance sociale et au reporting au MIX Market et l'autre à porté sur l'analyse de la mission et la définition des objectifs sociaux. A l'issue de ces formations le REMU-CI a entamé le processus de reformulation de l'énoncé de mission et la définition des objectifs sociaux.

Processus de reformulation de l'énoncé de mission et de définition des valeurs et des objectifs sociaux

La reformulation de l'énoncé de mission et la définition des valeurs et des objectifs sociaux ont été faits dans le cadre de deux ateliers stratégiques. Le premier atelier stratégique s'est tenu en octobre 2011 et a consisté à produire des projets d'énoncé de mission, de valeurs et d'objectifs stratégiques et sociaux. Le projet de l'énoncé de mission a pris en compte toutes les informations pertinentes qu'un énoncé de mission doit contenir à savoir : la cible, le changement positif souhaité dans la vie des clients et la méthodologie par laquelle l'institution veut répondre aux besoins de ses clients.

Le second atelier stratégique a été organisé en septembre 2012 pour finaliser les travaux du premier atelier. Chacun des ateliers a regroupé l'ensemble des parties prenantes de l'institution à savoir :

- les membres du Conseil d'Administration ;
- les membres du Comité de Crédit ;
- les membres du Conseil de Surveillance ;
- le personnel.

La synthèse des résultats se présente comme suit :

Ancien énoncé de mission :

- Contribuer à l'augmentation des revenus des femmes ;

- Contribuer à l'intégration au processus de développement de leur milieu ;
- Collecter l'épargne de ses membres et leur consentir du crédit ;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.

Nouvel énoncé de mission :

« Contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des femmes résidant en Côte d'Ivoire en leur offrant des services financiers adaptés et durables ».

Au regard de ces deux (02) énoncés de mission, on peut constater que l'ancien énoncé de mission est long, difficile à comprendre et à retenir. En revanche, le nouvel énoncé de mission est plus clair et simple, facile à comprendre et inspire le changement que le REMU-CI veut opérer dans la vie de ses clients.

Valeurs du REMU-CI : Professionnalisme, Rigueur et Intégrité

Quelques objectifs sociaux:

- A fin 2017, 60% des nouvelles mutualistes sont des jeunes filles déscolarisées et des femmes d'affaires ;
- A la fin de l'année 2017, le taux de fidélisation minimum est de 95% ;
- A la fin de l'année 2017, 80% des mutualistes ont accès au crédit.

En vue d'aligner tout le personnel sur la mission, les valeurs et les orientations stratégiques de l'institution,

la Direction et le Conseil d'Administration ont mis en place un programme de formation sur la Gestion de la Performance Sociale.

PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME DE FORMATION SUR LA GPS

Le processus d'élaboration du programme de formation comprend 4 étapes.

Etape 1 : Mise en place d'un groupe de travail

Un groupe de travail composé de 3 personnes a été mis en place et chargé de réfléchir et de proposer deux types de formations : une formation pour les membres des organes et une autre pour le personnel.

Les membres du groupe sont les personnes qui ont participé aux formations organisées par l'APSF-D-CI sur la Gestion de la performance sociale et les principes de protection des clients. Il s'agit de la Directrice Générale, d'une gérante (chef d'agence) et d'un auditeur interne. Ce groupe de travail a été renforcé par la participation de l'APSF-D-CI à travers le Directeur Exécutif et le Responsable de la Gestion de la Performance Sociale.

Ces cinq personnes ont participé aux travaux du groupe.

L'option de former séparément les membres des organes (Conseil d'Administration, Comité de Crédit et Conseil de Surveillance) et le personnel de l'institution répond aux objectifs suivants :

- créer un cadre d'échange qui favorise la participation pleinement active de tous les apprenants. Cela implique de réduire les sources

Tableau 2. Résumé de l'historique de la Gestion de la Performance Sociale au REMU-CI

Date	Evènement (activité)
Juillet 2010	Participation pour la première fois de REMU-CI à un atelier de sensibilisation et de formation sur la Gestion de la Performance Sociale organisé par l'APSF-D-CI
Septembre 2010	Atelier de sensibilisation et de formation organisé par le REMU-CI sur la GPS au bénéfice des membres du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit, du Conseil de Surveillance et du personnel
Octobre 2011	1 ^{er} atelier stratégique organisé par le REMU-CI en vue de reformuler son énoncé de mission, définir les valeurs et les objectifs
Février 2012	Participation du REMU-CI à l'atelier de formation organisé par l'APSF-D-CI sur « l'initiation à la Gestion de la Performance Sociale »
Avril 2012	Participation du REMU-CI à l'atelier de formation organisé par l'APSF-D-CI sur « l'Analyse de la mission et la définition des objectifs sociaux »
Septembre 2012	Organisation d'un atelier en vue de finaliser et de valider les travaux de l'atelier stratégique tenu en octobre 2011

- possibles de complexe entre les participants ;
- permettre aux participants de discuter des sujets qui les concernent directement et qui sont en rapport avec leur quotidien ;
- accorder un temps de formation suffisant et adapté aux contraintes de chaque catégorie d'acteurs.

Etape 2 : Elaboration du contenu de la formation

L'élaboration du contenu de la formation s'est faite au cours de plusieurs séances de travail.

En janvier 2013, une première séance de travail a été consacrée à la définition des termes de référence (TDR) des deux types de formation (but, objectifs, cible, durée et contenu). (*voir Annexe 3 & 4*).

Sur la base des TDR, le groupe de travail a confié la charge à l'APSF-D-CI, au regard de son expérience dans le domaine de la formation, de proposer un contenu pour chaque formation.

Ainsi, dans sa démarche, l'APSF-D-CI s'est appuyée sur les outils pédagogiques des formations suivantes :

- Formations sur la gestion de la performance sociale, développée d'une part par Microfinance Centre (MFC) et d'autre part par Imp-Act Consortium ;
- Formation sur la protection des clients, développée par la Smart Campaign ;
- Formation sur la gouvernance des institutions de microfinance, développée par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP).

En février 2013, au cours de la deuxième séance de travail, l'APSF-D-CI a présenté le projet de formation des membres des organes et celui du personnel. Après les échanges, les contenus des projets ont été améliorés selon les besoins de l'institution et adoptés par le groupe de travail.

Etape 3 : Présentation du contenu de la formation au Conseil d'Administration

En mars 2013, le contenu des deux formations a été présenté au Conseil d'Administration qui a donné un avis favorable tout en faisant des suggestions en vue de leur amélioration.

Etape 4 : Renforcement des capacités des formateurs de l'institution

La dernière étape a consisté à renforcer les capacités des formateurs de l'institution en partageant des expériences en matière d'andragogie. Il s'agit des trois membres du groupe de travail issu du REMU-CI. Cette

activité s'est tenue en avril 2013. D'une façon précise, cette activité a consisté à passer en revue :

- les aptitudes, qualités et comportements d'un formateur pour adulte ;
- quelques règles qui régissent les relations entre formateurs ;
- les messages clés de la formation.

Selon M. KOUADIO Luc, l'un des participants, cette activité leur a permis « d'apprendre quelques règles du métier de formateur et de gagner ainsi en confiance ».

Etape 5 : Déploiement de la formation

Le déploiement de la formation a démarré en mars 2013 par l'organisation de deux sessions de formation. La première session de formation a concerné les membres des organes et la deuxième le personnel.

Organisation de la formation des membres des organes

La formation des membres des organes a eu lieu du 19 au 20 mars 2013 et a regroupé 22 participants. Elle a été animée par un formateur de l'APSF-D-CI et un formateur du REMU-CI.

« Cette formation a pour but d'aligner tous les membres des organes (Conseil d'Administration, Comité de Crédit et Conseil de Surveillance) sur la mission, les valeurs et les objectifs sociaux et financiers du REMU-CI ; en un mot, sur la nouvelle façon dont nous voulons travailler » a indiqué Mme BOSSON Mélanie, Directrice Générale. Pour la synthèse de l'évaluation de la formation, voir annexe 5.

Organisation de la formation du personnel

La formation des membres du personnel a eu lieu du 25 au 27 mars 2013 et a regroupé 30 participants. Cet effectif était composé de 80% du personnel de terrain et 20% du personnel du siège. Elle a été animée par les trois formateurs du REMU-CI. (voir annexe 6 : synthèse du test et évaluations).

L'APSF-D-CI a participé en qualité de personne ressource à cette formation. Elle est intervenue au niveau de la préparation de la formation, pendant la formation pour apporter des contributions et a dirigé le déroulement du feedback avec les formateurs à la fin de chaque journée.

« Pour nous, la formation est quelque chose d'essentiel. Si nous voulons atteindre le niveau de développement et de performance que nous souhaitons, nous devons investir dans la formation du personnel qui fait au quotidien le travail et des membres des organes qui prennent les décisions stratégiques. C'est pourquoi le Conseil d'Administration a pris la décision de faire de la

Tableau 3 : Plan de travail des différents acteurs du processus

Membre de l'équipe	Rôle dans le processus	Heures
Directrice Générale REMU-CI	Elaboration des TDR, Commentaire et validation des projets de formation	16 h
Auditeur Interne	Elaboration des TDR, Commentaire sur les projets de formation	16 h
Gérante	Elaboration des TDR, Commentaire sur les projets de formation	6 h
Directeur Exécutif APSFD-CI	Elaboration des TDR, Elaboration des projets de formation, Encadrement des formateurs de l'institution	72 h
Responsable GPS APSFD-CI	Elaboration des TDR, Elaboration des projets de formation, Encadrement des formateurs de l'institution	72 h
Conseil d'Administration REMU-CI	Validation du programme de formation	3 h
TOTAL		195 h

formation des acteurs de l'institution l'un des axes prioritaires sur les 4 prochaines années. » a déclaré Mme OBRE Gilberte, Présidente du Conseil d'Administration.

L'institution a intégré dans sa planification pour les quatre (04) prochaines années la formation des principaux acteurs de l'institution qui sont les membres des organes, le personnel et les clients de l'institution. Les coûts de ces formations sont pris en compte dans le budget de l'institution. « *Bien sûr en plus de cette formation, il y aura d'autres formations qui vont toucher des domaines plus techniques des opérations de notre institution* », a précisé Mme OBRE Gilberte.

DOMAINES D'AMÉLIORATION

Au regard des résultats obtenus à l'issue des deux sessions de formation, il convient d'apporter des améliorations sur les points ci-après :

- Bien évaluer le temps nécessaire à la réalisation de chaque activité de la formation. En effet, le temps accordé à certaines activités s'est avéré insuffisant lors des premières sessions de formation. Il convient donc d'accorder un temps réaliste à la réalisation de chaque activité ;
- Concevoir d'autres exercices tirés de la pratique de l'institution pour illustrer davantage le sens des valeurs de l'institution;
- Enrichir la formation en y intégrant les procédures en cours d'actualisation. En effet, à la suite de l'évaluation de la Smart Campaign, l'institution s'est engagée dans un processus d'actualisation de l'ensemble de ses procédures et de formation de son personnel. Ces procédures sont, entre autres : la

politique de crédit, la procédure de recouvrement, la procédure de recrutement, la politique de confidentialité, la politique de traitement des plaintes et le code de déontologie, actuellement en cours de finalisation.

- Intégrer dans le plan de formation des nouveaux membres du personnel un chapitre sur l'introduction à la Gestion de la Performance Sociale au REMU-CI. Ceci, en vue d'une meilleure préparation pour leur participation à la prochaine session de formation.

AVANTAGES ET COÛT DE CE PROGRAMME DE FORMATION

Les avantages tirés par le REMU-CI de cette session de formation sont nombreux. Entre autres, nous pouvons citer :

- L'adhésion du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit, du Conseil de Surveillance et du Personnel à la mission, aux valeurs et aux orientations stratégiques de l'institution :
- Les membres du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit du Conseil de Surveillance et du Personnel connaissent la mission, les valeurs et l'orientation stratégique et sont engagés à les mettre en œuvre. Des indicateurs de mesure sont définis à cet effet. Selon la Présidente du Conseil d'Administration : « *l'institution recherche et récompense la performance au sein du personnel. Nous sommes engagés sur le chemin du changement en vue de réaliser des ambitions nobles dans la vie de l'institution, de ses clients, de son personnel et dans les communautés où nous travaillons. Sans aucun doute, les résultats que nous allons produire seront à*

la dimension des performances que nous allons démontrer. Et dans ces conditions, nous allons rémunérer de quelques manières que ce soit la performance de nos collaborateurs en minimisant le maximum possible l'injustice ».

- L'engagement des parties prenantes en faveur des initiatives liées à la Gestion de la Performance Sociale ;
- La production par les Chefs d'agence des indicateurs sur la Performance Sociale : les chefs d'agence savent qu'ils seront évalués à la fois sur leurs performances sociales et financières. Donc, dans les reporting mensuels à la Direction, en plus des indicateurs financiers, les chefs d'agence fournissent des indicateurs sociaux tels que le nombre de nouveaux clients, le profil des nouveaux clients, le nombre d'activités financées, le nombre d'emplois créés, etc. Le bénéfice principal pour l'institution c'est d'avoir des agents de terrain qui comprennent l'importance de fournir des indicateurs sociaux dans leur reporting. Cette nouvelle façon de travailler est un très bon début pour l'institution dans le suivi et l'analyse de ses performances sociales.
- La bonne connaissance des valeurs de l'institution : selon la Directrice Générale, au stade actuel, le personnel est un allié pour la direction dans la mise en œuvre de la stratégie du REMU-CI.

En ce qui concerne le coût, l'investissement comprend les frais de participation aux formations organisées par l'APSFDCI sur la Gestion de la performance sociale, les frais d'organisation des ateliers de sensibilisation, de formation et stratégiques. Le coût comprend aussi le temps consacré par la direction, le personnel, les membres des organes et l'APSFDCI au développement et à la mise en œuvre des outils.

CONCLUSION

Cette initiative a permis au REMU-CI d'obtenir l'engagement de la majorité des parties prenantes (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de Surveillance et personnel) en faveur de sa mission et de ses objectifs sociaux. De façon spécifique, les membres du Conseil d'Administration, acteurs importants dans la gouvernance, ont désormais une meilleure compréhension de leur rôle et responsabilités dans la mise en œuvre de la mission et des objectifs sociaux de l'institution ainsi que de leur code de conduite.

Toutefois, il convient d'actualiser régulièrement le contenu de la formation pour ainsi le rendre conforme à l'évolution de l'institution et à l'esprit des normes universelles de la gestion de la performance sociale.

Annexe 1 : Niveau de conformité du programme de formation aux NUGPS

Pratiques essentielles		Conformité du REMU-CI à la pratique essentielle
2a.1	L'institution fournit à chaque membre du CA une orientation sur la mission sociale, les objectifs sociaux et les responsabilités des membres en lien avec la performance sociale de l'institution. Elle confirme également l'adhésion de tous les membres.	+ Les membres du Conseil d'Administration sont formés sur la mission, les objectifs sociaux et leurs responsabilités liées à leur statut + Les membres du Conseil d'Administration sont formés sur leur code de conduite
2a.2	L'institution exige l'adhésion des membres du conseil d'administration au Code de Déontologie de l'institution.	+ Le Conseil d'Administration a adopté un code de conduite auquel tous ses membres sont soumis.

Pour plus d'informations :

Principaux documents du REMU-CI (y compris les autres annexes) : www.dropbox.com/sh/3oxrbsdbgn14t50/9LKkfzpD9_

Information sur les partenaires du projet :

REMU-CI : www.mucrefab.com

APSFDCI : www.apsfd.ci

le Microfinance Centre : www.mfc.org.pl

Groupe de Travail sur la Performance Sociale : www.sptf.info