

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



### INTRODUCTION

Cette note d'information analyse les enseignements tirés tout au long du projet mené par le Fonds de la PS<sup>2</sup> (voir **Encadré 1**). Elle aborde plus particulièrement les leçons apprises concernant le potentiel et le rôle des réseaux pour élargir la mise en œuvre de la GPS.

Cette note a été rédigée à l'intention des associations et réseaux nationaux ou régionaux. Les enseignements présentés sont néanmoins pertinents pour un public plus large, incluant les institutions de microfinance et les organisations qui les appuient (y compris les prestataires d'assistance technique et autres entités sectorielles). La note inclut des recommandations et des conseils clés destinés aux réseaux qui appuient la dissémination de la GPS, sur la base des leçons tirées de l'ensemble du projet.

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, devenu une référence 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 de la PS 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 (plus 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.

### Rôle des réseaux

Tout au long de ce projet, les réseaux ont assumé différents rôles vis-à-vis de leurs membres ; pour certains cela a été naturel, pour d'autres, plus ambitieux. Ces rôles ont été notamment les suivants :

- **Communicant** : offrir des informations aux membres sur les dernières avancées du secteur en GPS, et susciter l'implication des superviseurs, investisseurs et autres acteurs sur ce thème.

### 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

- **Promoteur** : promouvoir et suivre la mise en place d'un environnement favorable pour la GPS, promouvoir une réglementation pour la protection du client, encourager le développement et le recours à des capacités d'assistance technique en GPS, créer des incitations pour une mise en œuvre de la GPS.
- **Coach** : encourager et guider les membres pour renforcer l'appropriation interne, définir le champ des activités de GPS et suivre les progrès de mise en œuvre.
- **Centre de ressources** : proposer des exemples d'outils disponibles, de bonnes pratiques et de références à des consultants et prestataires d'assistance technique de qualité, identifier des opportunités d'appui pour les membres.
- **Prestataire de services** : offrir de l'assistance technique en GPS directement aux membres.

Les paragraphes suivants analysent chacun de ces rôles, ainsi que les étapes concrètes permettant de les prendre en charge, et offrent des recommandations sur la façon dont les principales organisations sectorielles (comme la SPTF ou d'autres) peuvent appuyer les réseaux à l'avenir (voir en **encadré 2** des conseils clés pour se lancer).

### Pour réussir, d'abord développer les capacités du réseau

Pour pouvoir assumer l'un des rôles d'appui en GPS mentionnés plus haut, un prérequis essentiel pour un réseau est de développer d'abord ses propres connaissances et capacités en GPS. Cela implique

d'investir et comprendre pourquoi les Normes universelles ont été créées, ce qu'elles représentent, comment on peut les utiliser, la pertinence de chaque norme/pratique essentielle dans le contexte local, et les outils et ressources disponibles pour chaque pratique essentielle – en s'assurant que ces connaissances sont appropriées par le réseau, même en cas de rotation du personnel.

Nous attendons des IMF qu'elles intègrent une « vision guidée par la GPS » dans leurs activités quotidiennes ; cela s'applique aussi aux réseaux. Autrement dit, en conséquence, le réseau doit assumer les responsabilités suivantes :

- Faire comprendre la GPS et les Normes universelles à son propre conseil d'administration et à son personnel, en définissant le rôle que le réseau souhaite jouer pour promouvoir et/ou mettre en œuvre la GPS auprès de ses membres,
- Mettre à jour le plan d'affaires du réseau, pour s'assurer que des ressources adéquates sont à disposition des activités de GPS,
- Communiquer auprès des membres et d'autres acteurs locaux, pour insister sur l'importance de la GPS,
- Comprendre les besoins, défis, préoccupations et priorités des membres en termes de GPS,
- Développer les compétences des employés du réseau pour leur permettre de contribuer aux formations en GPS, et pour qu'ils puissent appuyer la gestion du changement au sein des IMF,

### Encadré 2 : Conseils clés avant de se lancer...

Quel que soit le rôle envisagé par votre réseau, identifiez les risques potentiels dès le départ et préparez-vous en conséquence, pour être sûr de maintenir votre projet de GPS sur la bonne voie. Si vous ne le faites pas, votre tâche risque d'être plus complexe et prendre plus de temps. Ces risques peuvent être :

- **Internes** : rotation du personnel au sein du réseau ou des IMF membres, questions de confidentialité, crises opérationnelles consommatrices de temps, énergie et ressources pour les IMF.
- **Externes** : concurrence forte, commercialisation, nouvelle réglementation, autres changements importants au niveau sectoriel, susceptibles d'accaparer les IMF et de les détourner de votre initiative.

<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).

- Développer, gérer et vérifier les compétences des consultants locaux, pour s'assurer que les membres du réseau aient accès à un appui technique externe en ligne avec la GPS (si nécessaire),
- Créer un système pour répondre aux demandes de collecte d'informations des membres du réseau,
- Transmettre des rapports sur la GPS aux acteurs externes.

### LES RESEAUX, COMMUNICANTS ET PROMOTEURS DE LA GPS

#### Enseignement : les réseaux sont bien placés pour disséminer des informations sur de nouveaux concepts et initiatives

Les réseaux peuvent facilement assumer le rôle de « communicant » ou « promoteur » de la GPS, car leur rôle est en général d'être un « guichet unique » de l'information sur les nouveaux thèmes / initiatives. Cela tient aux services qu'ils offrent, et à leur capacité à s'appuyer sur leur présence locale pour organiser des réunions et événements de partage de connaissances et d'expériences, avec leurs membres comme avec d'autres acteurs (**voir encadré 4**).

#### *Communication avec les membres*

Les réseaux peuvent s'appuyer sur leurs relations pour organiser des présentations (aux conseils d'administration et à la direction des IMF membres), des discussions sur le thème, et pour faire remonter l'avis de leurs membres. Ils peuvent aussi traduire les documents en langue locale, lorsque des lacunes existent. Pour que tout cela soit possible, il est utile que les réseaux aient à leur disposition un stock de documents de communication déjà prêt (par ex. des présentations, dépliants, brochures, programmes de formation/réunion), et des capacités de traduction si nécessaire.

#### *Communication avec divers autres acteurs*

Les réseaux sont également bien placés pour offrir des informations à un public national large (divers acteurs tels que les superviseurs ou décideurs politiques) dans un laps de temps assez court. Là aussi, des modèles prêts à adapter à différents publics (incluant des conseils sur la façon de les utiliser) peuvent être utiles.

Il est important d'identifier les canaux de communication appropriés dans le contexte local (utilisés par votre public cible). Il est également important de combiner différents canaux pour communiquer efficacement. Par exemple, combiner des rencontres et des newsletters ; envisager d'imprimer les documents dans les pays où le recours à Internet n'est pas répandu.

#### Enseignement : « traduire » la GPS implique davantage que d'utiliser simplement la langue locale. Cela suppose d'adapter vos messages aux besoins et aux priorités de votre public.

Les réseaux ont découvert qu'il est utile de recourir à différentes tactiques pour différents publics, lorsque l'on aborde la GPS. Par exemple, pour certains la GPS entre dans le cadre de l'inclusion financière ; pour d'autres, il s'agit d'une approche permettant de s'attaquer à des défis opérationnels clés, tels que le surendettement. Pour s'adresser à des IMF commerciales, les réseaux ont davantage insisté sur les avantages financiers de la GPS (par ex. une satisfaction accrue du client/des employés, une rotation du personnel réduite) et/ou certains risques pouvant être évités (par ex. risque de réputation, en introduisant des changements conformes aux normes de protection du client).

#### Enseignement : pour des interlocuteurs différents, il faut des informations différentes

Il est important de distinguer le type d'outils de communication utilisés selon qu'ils s'adressent à vos membres ou à d'autres acteurs. Si les membres sont intéressés par les détails techniques, d'autres acteurs (par ex. superviseurs, investisseurs) s'intéresseront principalement aux résultats/effets. Ainsi, les outils ne leur paraîtront importants que s'ils communiquent sur les résultats et non sur le processus.

#### *Rester à jour sur les ressources clés*

Les réseaux peuvent renforcer la qualité des informations qu'ils diffusent, en restant au courant des ressources clés disponibles auprès de partenaires externes, et en sachant quand ces ressources sont mises à jour. Par exemple, sur le site Internet de la SPTF, plusieurs présentations des Normes universelles sont disponibles en anglais, français et espagnol, et des documents en 20 langues locales se trouvent aussi sur cette [page](#).

#### Enseignement : pour une mise en œuvre réussie de la GPS, la motivation compte plus que l'expérience

Lorsque les réseaux connaissent bien leurs membres, ils ont plus de chances d'adapter leur approche aux besoins et priorités de ces derniers. La première étape pour les réseaux est de comprendre la motivation réelle qui pousse les IMF à s'impliquer. Au début de ce projet, notre hypothèse était que l'on verrait un plus fort niveau d'engagement et d'implication de la part d'IMF ayant déjà une plus grande expérience/connaissance de la GPS, mais cela n'a pas toujours été le cas. Des IMF inexpérimentées peuvent aussi être très impliquées dans

### Encadré 3 : Conseils clés aux réseaux en communication et plaidoyer

- Avant de se lancer avec leurs membres dans des activités de communication et plaidoyer en GPS, les réseaux devraient participer à des formations/événements sur la GPS afin de s'assurer de maîtriser le concept.
- Utilisez les **outils de communication de la SPTF à l'intention des réseaux** sur le cadre des Normes universelles pour comprendre/expliquer les différentes dimensions de la GPS dans vos activités de sensibilisation/communication auprès des conseils d'administration, de la direction et du personnel des IMF, ou auprès d'autres acteurs. Cela offre un aperçu de bon niveau sur la GPS, les ressources clés et les expériences concrètes dans le secteur.
- Au début également, passez en revue les Normes universelles dans la perspective de votre contexte local. Identifiez quelles dimensions, pratiques ou sujets sont les plus (ou les moins) applicables ou intéressants pour vos membres. Cela vous aidera à amener ces derniers à comprendre de façon concrète en quoi les Normes universelles sont pertinentes et utiles.
- Les réseaux devraient utiliser leurs canaux de communication habituels (par ex. des réunions annuelles, des emails) pour diffuser régulièrement des informations sur des sujets clés de GPS.
- Vérifiez régulièrement les ressources disponibles (par ex. sur le site de la SPTF, auprès de réseaux régionaux), car il y en a de plus en plus. Vous n'avez pas à tout créer à partir de rien !
- Si votre langue locale est parlée dans plus d'un pays, vérifiez auprès d'autres réseaux nationaux s'il existe des documents à partager dans votre langue.
- Lorsque vous discutez avec des IMF qui ne mettent pas en œuvre leur mission sociale, utilisez « l'exemple des pairs » pour mettre en valeur les résultats positifs d'autres IMF.

un contexte favorable (par exemple, un changement réglementaire). Par exemple, nous avons constaté au Pérou que des IMF sans expérience s'impliquaient fortement sur la protection du client, car ce thème était inclus dans les nouvelles règles imposées aux IMF réglementées. L'idée de fond est la suivante : une intégration réussie de la GPS n'est pas toujours liée à l'expérience, mais souvent à la motivation – ainsi, les réseaux doivent trouver la bonne motivation pour leurs membres (voir **encadré 3**).

### Enseignement : les facteurs externes jouent un rôle important pour susciter l'intérêt des IMF sur différents thèmes

Les facteurs externes jouent un rôle pour l'appropriation de la GPS, là où l'intérêt des superviseurs ou des investisseurs incite à une meilleure GPS. Il revient aux réseaux d'encourager cet « environnement favorable à la GPS » (par des formations et une implication) et de faire connaître ces facteurs incitatifs externes à leurs membres.

### Encadré 4 : Aperçu des outils de communication

- **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 pour chaque dimension** : des études de cas réels illustrant chaque dimension des Normes sont disponibles [sur le SPTF](#).
- **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 (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](#).
- **Des versions en langue locale du Cadre des Normes universelles** sous forme de dépliants, brochures et documents complets [sont disponibles ici](#).
- **Communiquer avec les autorités de régulation** : un guide de communication avec les superviseurs est [disponible ici](#).
- **Webinars – Mise en œuvre des Normes universelles** : des enregistrements d'échanges sur chacune des dimensions sont [disponibles ici](#).
- **Vidéos d'études de cas sur la mise en œuvre de la GPS** : disponible sur le site de la SPTF, le cas UGAFODE décrit la façon dont une IMF a amélioré ses performances financières et sociales en renforçant sa GPS ; la vidéo Contacter montre comment les responsabilités de GPS peuvent être réparties et intégrées au sein des différents départements d'une institution.



- Le processus de réglementation du secteur de la microfinance, notamment lorsqu'il est initié par la Banque centrale (ou une autre autorité de régulation), peut encourager les IMF nouvellement agréées à améliorer leur protection du client.
- Par ailleurs, la commercialisation dévie l'attention des ONG de microfinance de la GPS vers l'amélioration de la gestion financière et des résultats financiers, afin de répondre aux nouvelles exigences du marché, par exemple concernant les normes de reporting.
- Les IMF commerciales réglementées peuvent être moins enclines à des partages d'expérience avec leurs pairs, lorsque la concurrence devient plus forte.
- En travaillant à la fois avec des IMF réglementées et non réglementées, les réseaux ont trouvé utile d'identifier des thèmes de GPS susceptibles d'intéresser ces deux groupes, ou de travailler séparément avec chaque groupe sur des sujets d'intérêt différents (par ex. la transparence avec les IMF réglementées, et la fixation d'objectifs sociaux pour les IMF non réglementées).
- Le positionnement des décideurs politiques et des superviseurs influe sur l'intérêt des institutions financières concernant des sujets spécifiques. Lorsque par exemple la Banque centrale est prête à défendre la protection du client, les institutions s'intéresseront aux thèmes liés à la protection du client, et le réseau pourra s'appuyer sur cet intérêt initial pour présenter d'autres normes (voir **encadré 5**).

A titre d'exemple, le réseau **RFR (Equateur)** a pu motiver de nombreuses coopératives à participer à son projet de mise en œuvre des Normes universelles, parce que l'autorité de régulation a imposé aux coopératives de

### Encadré 5 : Conseils clés pour tirer parti des facteurs externes

- Prenez en compte les processus externes en cours dans le pays, et revoyez le calendrier des nouvelles initiatives GPS si vos IMF membres font face à des changements importants.
- Suivez les projets de l'autorité de régulation. Si vous pensez que certaines Normes universelles peuvent être réglementées et avoir une influence positive sur le marché, assurez-vous d'aborder ce sujet avec le superviseur.
- Discutez avec le (ou les) investisseur(s) le(s) plus actif(s) de ses attentes concernant la GPS, et de la façon dont il lui serait possible d'appuyer l'adoption des Normes universelles.

### Encadré 6 : Conseils clés pour tirer parti des facteurs internes

- Suivez régulièrement les domaines d'intérêt et les difficultés rencontrées par vos membres, par des études et/ou des consultations annuelles. Suivez aussi leurs priorités en notant les sujets de discussions ou formation qui suscitent le plus d'intérêt auprès d'eux.
- Une analyse des tendances du marché liées à la GPS (comme les dividendes payés aux actionnaires, les taux d'intérêt, les relations client, etc.) peut être réalisée à partir de sources secondaires. Ces informations peuvent être compilées pour sensibiliser les membres aux tendances susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur le secteur, et ainsi les motiver à prendre certaines mesures.

préparer un nouveau rapport de « bilan social ». Si les directives opérationnelles sur cette obligation sont toujours en cours d'élaboration, les coopératives sont intéressées à améliorer leur GPS pour obtenir de meilleurs résultats lorsque le système de reporting sera finalement lancé.

**CMF (Népal)** a invité les autorités de régulation à ses ateliers introductifs, pour montrer aux IMF que les thèmes de GPS sont importants et attirent l'attention du superviseur, qui prévoit d'introduire certains points dans son cadre de reporting. **AMFA (Azerbaïdjan)** a attiré quelques IMF vers son projet de GPS, grâce aux nouvelles directives réglementaires concernant les systèmes de réclamation client obligatoires. Le réseau a d'abord publié une étude de cas sur ce sujet, puis organisé un atelier pour en discuter.

**AMFIU (Ouganda)** s'est appuyé sur l'intérêt des investisseurs sociaux pour promouvoir la GPS auprès des IMF. Le réseau a aussi aidé les IMF à approcher des refinanceurs tels qu'Oikocredit ou la fondation Stromme, et dans ce cadre les IMF ont présenté des plans et demandes de financement d'AT.

### Enseignement : mettre en valeur les avantages internes de la GPS

Les IMF ont clairement des avantages internes à tirer de la GPS (dans le sens où elles sont capables de mieux atteindre, servir et protéger leurs clients). La GPS peut aussi aider les IMF à s'attaquer de façon équilibrée à des défis opérationnels tels qu'une croissance lente du portefeuille, des niveaux d'épargne bas ou encore une forte rotation des clients ou du personnel, etc. (voir **encadré 6**).

### LES RÉSEAUX, COACH / MENTOR

Au-delà de sensibiliser leurs membres et les acteurs externes sur les questions de GPS, les réseaux ont un rôle critique à jouer en termes d'appui, d'encouragement et de suivi du processus de mise en œuvre. Il s'agit, là encore, d'un rôle qu'ils peuvent jouer naturellement compte tenu de leur présence locale et de leur relation continue avec les IMF – en apportant un appui et des conseils adéquats (voir **encadré 7**).

#### Enseignement : l'objectivité compte

En tant que « voix externe » objective et expérimentée, un réseau a, par ses conseils et avis, une capacité réelle à influencer les décideurs des IMF. Cette « voix externe » est particulièrement influente si elle s'appuie sur une connaissance du contexte local et du cadre plus large (au niveau international) des « bonnes pratiques ». Si les réseaux apportent cette perspective internationale, et replacent les avantages de la GPS dans ce cadre d'une façon parlante pour leurs membres, ils peuvent mobiliser ces derniers pour une mise en œuvre de la GPS. Ce point est notamment important dans la relation avec les conseils d'administrations, dont l'appui et l'engagement (pour l'allocation des ressources) sont cruciaux, dès qu'il s'agit de réussir à mettre en œuvre les éléments clés du plan d'action.

#### Enseignement : demander un engagement écrit de l'IMF

Les réseaux qui ont insisté pour signer des conventions avant le démarrage de leur appui ont eu, en général, de meilleurs résultats lors de la phase de mise en œuvre. Quand des difficultés sont apparues, marginalisant le projet, le réseau a pu alors se référer à cet engagement formel initial. AMFA, par exemple, a demandé à chaque IMF partenaire de signer une convention, et cela s'est traduit par un plus grand nombre d'outils et d'exemples de bonnes pratiques collectés, par rapport aux réseaux n'ayant pas eu recours aux conventions (voir **encadré 8**).

#### Enseignement : rester à l'affût des défis à venir

Comme mentionné plus haut, il est important d'aider les membres à identifier et gérer les risques internes agissant sur le bon fonctionnement du plan d'action en GPS – par exemple un changement de direction, ou la rotation du personnel. Ce dernier point, en particulier, a été un vrai défi au cours de ce projet, et a imposé des formations répétées pour les nouveaux employés. Parmi les autres risques, il y a également le timing du projet de GPS : s'il ne coïncide pas avec le cycle du plan d'affaires,

#### Encadré 7 : Apporter un appui aux IMF

Il y a plusieurs étapes clés pour qu'un réseau puisse jouer un rôle de coach/tuteur vis-à-vis des IMF membres :

- Organiser des réunions individuelles avec les conseils d'administration et la direction générale des IMF, pour s'assurer de l'appropriation,
- Mener des diagnostics pertinents et développer un plan d'action réaliste,
- Aider les IMF à identifier les domaines d'appui externe et à utiliser cet appui de façon efficace,
- Organiser des sessions d'apprentissage entre pairs pour les IMF,
- Suivre les avancées de chaque plan d'action.

il peut être difficile pour l'IMF d'allouer des ressources suffisantes à sa mise en œuvre.

#### Enseignement : des diagnostics adaptés peuvent souvent être plus efficaces

Les besoins et priorités de chaque IMF vont déterminer le champ du diagnostic de GPS et du processus de planning. Vous pouvez décider d'aider une IMF à mener une évaluation globale sur toutes les Normes universelles, ou cibler un processus/domaine particulier. Mener une évaluation sur toutes les Normes universelles (sachant que l'outil SPI4 inclut plusieurs centaines d'indicateurs) risque de prendre trop de temps à l'IMF. Par conséquent, il est important de connaître les attentes et motivations de chaque IMF. Par exemple, une IMF peut souhaiter évaluer sa pratique sur une seule des dimensions des Normes universelles, ou vouloir vérifier si ses systèmes opérationnels sont conformes aux Normes universelles. A titre d'exemple, **AMFIU (Ouganda)** et **PMN (Pakistan)** ont créé des outils simples pour leur permettre d'évaluer la conformité des IMF concernant 2 à 3 dimensions des Normes universelles.

#### Encadré 8 : Conseils clés pour assurer l'appropriation

- Démarrez par une présentation de la GPS destinée au conseil d'administration et à la direction générale. Ils ont besoin de comprendre les objectifs globaux pour apporter leur appui et des ressources. Des exemples de présentations sont disponibles [ici](#).
- Avant de travailler avec une IMF sur la mise en œuvre de la GPS, signez un accord formel (convention) sur les objectifs, l'étendue et le calendrier du processus – ainsi que sur les ressources requises.

### **Enseignement : une bonne évaluation implique un processus en plusieurs étapes, qui requiert du temps et des apports variés**

Mener des évaluations sur deux dimensions des normes (y compris le planning) exige en général 2 jours par IMF (par ex., l'APSF-D-CI et MCPI ont organisé des ateliers individuels pour leurs membres, avec deux objectifs : présenter les Normes universelles, et mener une évaluation collaborative permettant de définir le plan d'action).

Notre constat est que les réseaux obtiennent des résultats significatifs, et des plans plus réalistes, lorsque les évaluations se font sous forme d'ateliers d'équipe impliquant différents employés d'une IMF (et parfois le conseil d'administration) (plutôt que d'ateliers de groupe associant les représentants d'un certain nombre d'IMF). Ces ateliers sont généralement partis d'une « auto-évaluation » menée au préalable par l'IMF, les résultats de cette dernière étant présentés et discutés en atelier. Le rôle du réseau, dans ce cas, est de faciliter le processus, de s'assurer que l'évaluation est faite correctement (par ex. expliquer ce que des normes ou indicateurs signifient) et appuyer le processus de définition du plan d'action. Le réseau doit se familiariser avec le plan stratégique/plan d'affaires de chaque institution, afin de comprendre des priorités de l'IMF et l'aider à déterminer comment/où il est possible d'introduire les Normes universelles.

### **Enseignement : allouer un temps suffisant à la question des ressources du plan d'action GPS, au sein du plan d'affaires global**

Un élément clé du processus de plan d'action est lié aux ressources allouées. Si les ressources financières et humaines ne sont pas disponibles, ce plan échouera. Au cours de ce projet, certains réseaux se sont plaints du fait que des IMF prenaient un temps fou pour approuver leurs plans d'action. D'autre part, ils découvraient aussi que ces IMF qui prenaient plus de temps pour intégrer les modifications prévues en GPS dans leurs plans globaux réussissaient mieux à les mettre en œuvre, car elles avaient assuré les ressources financières et, plus important encore, le temps de travail nécessaire pour mener le plan à bien.

Par exemple, AMFIU et PMN ont passé un temps significatif (2 à 3 mois) à discuter avec leurs IMF membres pour obtenir l'approbation de la direction générale sur les plans proposés. Par la suite, on observe que ces IMF ont mis en œuvre tout leur plan ou presque dans le temps imparti. En général, nous avons observé

qu'il est crucial de s'assurer que les employés pourront allouer le temps nécessaire ; dans de nombreux cas, des IMF étaient d'accord pour mettre en œuvre un point, mais par la suite les employés impliqués n'y ont pas consacré assez de temps. Par ailleurs, les IMF (en général) ont élaboré des plans trop ambitieux par rapport à ce qu'elles ont pu réellement mettre en œuvre. Grâce au feedback des réseaux, certains changements n'ont pas été lancés lorsque le personnel n'avait pas à disposition les ressources et/ou le temps adéquats. D'autres ont été repoussés dans le temps, car une approbation du conseil d'administration était nécessaire (concernant surtout des changements au niveau des politiques).

Il faut aussi mentionner qu'un calendrier adapté – au-delà du temps de travail adéquat à allouer – est un facteur clé de succès pour une mise en œuvre de la GPS. Les IMF du projet avaient 4 à 8 mois pour mettre en œuvre leurs plans, ce qui s'est révélé bien trop court, notamment pour mettre en place de nouveaux systèmes. Il vaut mieux planifier au moins 18 mois pour la mise en œuvre (plutôt que pour l'ensemble du projet, qui nécessite aussi d'assurer l'appropriation, de réaliser le diagnostic et le plan d'action – et non seulement de mettre en œuvre ce dernier).

### **Enseignement : s'assurer que tout appui externe en GPS est lié au plan d'action et aux changements apportés aux politiques**

Des IMF différentes auront besoin d'appui sur divers points techniques pour leur plan d'action en GPS. Cet appui peut être assuré par un consultant externe ou par le réseau lui-même. Néanmoins, si les apports de l'appui technique externe ne sont pas ensuite intégrés au niveau des politiques, cet appui peut nuire à la cohérence du processus de mise en œuvre de la GPS, ou n'avoir même aucun impact. Par exemple, une IMF peut former ses agents de crédit pour qu'ils offrent une éducation financière aux clients ; mais si l'IMF ne change pas les procédures des agents de crédit (par ex. en ajoutant une consultation de 5 minutes sur des points d'éducation financière à chaque réunion client), ce qui a été appris en formation ne sera pas appliqué sur le terrain par la suite (voir encadré 9).

### **Enseignement : les réseaux sont bien placés pour faciliter des sessions de partage de bonnes pratiques sur des thèmes spécifiques**

Au niveau d'un pays, des groupes de partage entre pairs sont un excellent outil auquel les réseaux peuvent recourir, pour :

### Encadré 9 : Conseils clés pour un appui efficace aux IMF

- Lorsque les réseaux ont des services « études » et « assistance technique » séparés, ces derniers devraient se coordonner sur l'AT aux IMF pour s'assurer que les formations reçues sont en ligne par rapport au plan d'action en GPS, et ne vont pas à l'encontre de ce dernier.
- Si des compétences externes adéquates en GPS ne sont pas disponibles, envisagez de créer en interne une offre de formation sur les sujets clés.
- Si un réseau recrute des consultants externes, ces derniers devraient être informés sur le concept/la pratique de la GPS et sur le plan d'action en GPS, pour s'assurer que l'offre d'AT sera en ligne avec les objectifs du projet.
- Prévoyez des formations pour des groupes d'employés d'IMF plutôt que sur une base individuelle, pour éviter les risques liés à la rotation du personnel. En faisant participer plus d'employés de chaque IMF, vous renforcerez aussi la compréhension et l'appropriation de la GPS au sein de l'IMF.
- N'associez pas tous vos membres à toutes les activités. Il est utile d'organiser certains événements communs, par exemple des ateliers initiaux. Mais les ateliers d'approfondissement/formations/l'AT doivent être apportés à chaque IMF ou à de petits groupes d'IMF (2 ou 3) afin que le stade réel de mise en œuvre de la GPS soit clair. Suivez chaque formation en vous référant au plan d'action en GPS, en analysant les actions, responsabilités et rôles nouveaux qui peuvent résulter de cette formation.
- Formez les IMF à une gestion du changement efficace, pour les aider à utiliser les apports techniques et la formation de leur personnel, et à les appliquer dans un contexte de redéfinition de leurs propres opérations.
- S'il est difficile d'examiner les indicateurs par dimension, car ils relèvent de différents départements et fonctions de l'IMF, il peut être utile de cartographier les indicateurs par domaine opérationnel. Vous pouvez indiquer à chaque responsable de l'IMF les dimensions pertinentes pour son travail. Pour plus de conseils, voir le [Guide de mise en œuvre des Normes universelles de GPS and Smart Opérations](#).
- Pour mieux comprendre comment différents processus ou systèmes peuvent être adaptés à la GPS, relisez les études de cas du Fonds de la PS, qui utilisent des indicateurs de différentes dimensions pour souligner les caractéristiques, en termes de GPS, de certaines solutions de gestion types. Les études de cas sont disponibles [ici](#).
- Téléchargez les notes techniques rédigées par le Consortium *Imp-Act*, qui expliquent comment on peut appliquer une optique GPS à des systèmes de gestion du risque, des systèmes d'incitation, etc. Voir le [Centre de ressource en GPS](#) de la SPTF.

- **Motiver leurs membres** : l'« effet de groupe » créé par les sessions d'apprentissage entre pairs peut être un bon moyen d'inciter les membres à poursuivre leurs efforts sur leurs plans d'action en GPS. Il peut aussi être utile quand un réseau comprend des IMF moins impliquées, pour leur présenter en douceur le concept et en démontrer les avantages concrets.
- **Améliorer les pratiques** : écouter les expériences des autres peut aider les IMF à identifier les lacunes de leurs propres pratiques, et à intégrer de nouvelles idées dans leur fonctionnement actuel.
- **Stimuler l'intérêt et la mise en œuvre des IMF** : une fois les réunions de groupes de pairs lancées, les nouveaux membres qui jusque-là n'ont pas mis en œuvre la GPS peuvent être invités à ces réunions. Écouter les autres IMF expliquer la mise en œuvre pratique des Normes universelles peut alors les inciter à s'y mettre à leur tour.

L'avantage des sessions de partage entre pairs est que le débat et les ressources seront uniquement en langue locale (alors que beaucoup d'outils au niveau international ne sont disponibles qu'en anglais, ou dans

une autre langue répandue). Quand les réseaux connaissent les forces et faiblesses de leurs membres, ils peuvent établir un lien entre « experts locaux » et « apprenants » sur des thèmes clés – au niveau individuel, ou via des réunions de groupe de pairs (voir **encadré 10**).

**AMFIU** a organisé plusieurs sessions d'apprentissage entre pairs sur une demi-journée, sur des thèmes spécifiques convenus avec les membres. A chaque fois, le réseau comme les membres présélectionnés présentaient leurs pratiques/outils, puis une discussion permettait de comprendre comment les autres travaillaient sur ce thème, et avec quels difficultés. Le réseau s'assurait d'inviter les bonnes personnes à la réunion – autrement dit les cadres supérieurs de l'IMF en charge du domaine spécifique discuté (ressources humaines, par exemple).

Quand **CMF** a remarqué que les IMF ne mettaient pas en œuvre leurs plans d'action, le réseau a organisé des ateliers pour les amener à discuter des difficultés et rendre compte de leurs avancées. Par la suite, les IMF ont fait des efforts bien plus visibles pour mettre en œuvre les plans d'actions.



### Enseignement : le suivi d'un plan d'action doit être un effort conjoint

Comme les IMF et les réseaux ont des contacts réguliers et fréquents, les réseaux peuvent être très efficaces pour le suivi du plan d'action. Cela suppose de vérifier que les activités clés ont été mises en œuvre, et de résoudre les problèmes lorsque des retards ou des difficultés surviennent. Ce suivi peut s'intégrer dans la communication régulière entre IMF et réseaux, ou faire l'objet de réunions dédiées. Pour les réseaux, il a surtout été utile de mobiliser largement lors du suivi du plan d'action, ce qui a impliqué notamment :

- **La création d'un « comité GPS » ou d'une équipe clé dans chaque IMF, pour permettre une approche qui associe diverses directions à la mise en œuvre.** Des réunions régulières entre cette équipe et le réseau peuvent être utiles pour suivre les progrès et adapter le plan si nécessaire.
- **Un suivi régulier avec la direction de l'IMF pour vérifier les progrès réalisés, apporter des encouragements ou même des conseils.** La plupart des réseaux ont également eu recours à des échanges téléphoniques pour garder un contact régulier avec les IMF (tous les mois ou tous les deux mois ; l'email a été moins efficace), pour vérifier les avancées et identifier les domaines nécessitant un appui. Dans ce dernier cas, la plupart des réseaux ont proposé un lien avec des ressources en ligne existantes (par ex. outils, études de cas) sur le sujet en question.
- **Une mobilisation du conseil d'administration :** certains réseaux ont impliqué le conseil d'administration en lui demandant de prendre en charge un suivi du plan d'action, notamment lorsque ce dernier incluait des changements plus fondamentaux (comme la mise en place d'un système de réclamations client, ou de l'indice PPI).

Au début de son projet, **AMFA** organisait des réunions individuelles avec les directeurs exécutifs des IMF membres. Du coup, lorsque des problèmes de mise en œuvre sont apparus pour certaines IMF, **AMFA** pouvait contacter le directeur pour discuter des solutions possibles pour relancer le processus.

### Enseignement : si un suivi régulier des progrès et un reporting à des acteurs externes sont en place, les IMF auront tendance à être plus actives dans la mise en œuvre du plan d'action.

Mettre en place des contrôles réguliers du processus de mise en œuvre, soit par le regard d'acteurs externes, soit simplement grâce à un outil de suivi, permet de s'assurer que le processus avance. Lorsque les investisseurs ou superviseurs ont un effet incitatif, nous avons observé que les IMF ont eu tendance à mettre en œuvre les changements plus rapidement.

- **PMN** a remarqué qu'il est important de partager les plans d'action avec d'autres partenaires de chaque IMF (par ex. les investisseurs), pour que ces acteurs s'impliquent aussi dans le suivi et que l'IMF ait à rendre compte d'une mise en œuvre dans les délais prévus.
- Les réseaux qui recourent à des consultants externes pour aider les IMF à remédier à leurs lacunes (comme **AMFIU** ou **l'APSFDCI**) ont demandé à ces consultants des rapports de mission, précisant (à chaque visite) les progrès obtenus et l'étape suivante. Ainsi, chaque IMF disposait d'un plan clair avec une liste des normes, une explication sur les lacunes identifiées, les étapes nécessaires pour y remédier, l'implication de chacun et les échéances.
- La plupart des réseaux ont combiné apport d'AT et suivi ; ainsi, lorsque par exemple 2 à 3 visites étaient planifiées avec une IMF pour une activité donnée (en lien ou non avec le plan d'action), cela était aussi l'occasion d'un suivi.

### Encadré 10 : Conseils clés pour des sessions réussies d'apprentissage entre pairs

- Trouvez des idées pour « briser la glace » au sein du groupe d'IMF, pour les encourager à partager leurs réussites et leurs difficultés. Souvent, lorsqu'elle se trouve en réunion avec ses concurrents, une IMF peut hésiter à présenter ses difficultés. Par exemple, un réseau peut d'abord demander individuellement aux IMF de quels thèmes elles souhaiteraient discuter, et lancer d'abord les sujets les plus cités, en présentant des exemples de bonnes pratiques/d'outils disponibles au niveau international. L'autre option est de trouver 1 ou 2 IMF « courageuses » prêtes à évoquer leur propre expérience. Un exemple d'atelier d'échange sur les outils/pratiques est présenté [ici](#).
- N'écrivez pas trop en longueur vos ateliers. Des réunions sur une demi-journée sont plus adaptées, pour éviter la lassitude. Si votre public est stimulé et souhaite en savoir davantage à l'issue de la réunion, ils seront davantage motivés pour revenir à la prochaine séance d'apprentissage entre pairs.

### Encadré 11 : Dépasser la difficulté de la collecte d'outils et pratiques locales

Les réseaux du projet ont rencontré une difficulté inattendue, quand ils ont dû encourager les échanges entre pairs pour leurs membres. Beaucoup d'IMF ne souhaitent pas partager leurs outils et pratiques avec leurs concurrents. En général, les IMF plus grandes et plus matures avaient déjà de bons outils et pratiques en place, mais hésitaient à en parler publiquement. Étonnamment, les petites IMF étaient prêtes à partager leurs outils. Cependant, ces derniers étaient souvent moins perfectionnés et moins utiles dans le cadre d'un partage, et l'IMF attendait une sorte de « regard critique entre pairs » de la part des réseaux, pour les aider à améliorer l'outil en question. Or cela n'était pas toujours possible, en raison de l'expertise limitée du réseau dans ce domaine. Pour résoudre cette difficulté, une technique employée par les réseaux a été d'organiser des discussions de groupes. Parfois, des IMF réticentes à diffuser en ligne leurs principaux modèles et politiques, étaient prêtes à partager leurs outils sur une base informelle, dans le cadre d'une discussion de groupe.

- Certains réseaux ont organisé des ateliers complémentaires après l'accord sur le plan d'action ; par exemple, **CMF** a réuni les IMF pour qu'elles discutent ensemble des progrès accomplis, des obstacles et des raisons de ces derniers.

Une technique de suivi efficace est de répéter les évaluations/diagnostics, et de comparer les résultats à l'évaluation initiale. Cela permet à l'IMF de faire le point sur les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, sa conformité par rapport aux pratiques essentielles des Normes universelles. Dans ce but, les réseaux ont appuyé les IMF pour une analyse des écarts au début du projet de mise en œuvre de GPS, ce qui a permis de définir le plan d'action. Puis des améliorations ont été apportées, et une analyse des écarts régulièrement menée par différents réseaux a permis de montrer les progrès réalisés par les IMF.

L'outil SPI4<sup>5</sup> peut aussi être utile pour des « contrôles » réguliers permettant de suivre les progrès, et de vérifier si les pratiques de l'IMF sont entièrement conformes aux Normes universelles. D'autres réseaux ont eu recours à des méthodes moins consommatrices de temps – en Equateur par exemple, le réseau a suivi les avancées de la mise en œuvre en évaluant dans quelle mesure le plan d'action initial avait été appliqué. **AMFIU** (Ouganda) a analysé les résultats des modifications apportées par l'IMF par une comparaison avec l'évaluation et le plan initiaux, réalisés au début du projet.

### LES RESEAUX, CENTRES DE RESSOURCES

Mettre en œuvre la GPS impose aux IMF d'envisager des changements stratégiques et opérationnels de façon très volontaire. Disposer des ressources adaptées à l'appui de ce processus est clé (voir **encadré 11**). Les réseaux ont un rôle à jouer en tant que « chambres de compensation » de l'information, pour apporter à leurs membres (voir **encadré 12**) :

**Des exemples de bonnes pratiques** : les réseaux estiment que des études de cas ou des outils proposés par d'autres IMF du secteur sont une bonne base pour conseiller et inspirer leurs membres, pour la mise en œuvre de nouveaux systèmes et processus. Une série d'études de cas a été publiée dans le cadre du projet Fonds de la PS, beaucoup de ces études étant disponibles en langues locales, et les réseaux qui connaissent ces travaux peuvent s'en servir pour aider leurs membres. Sur la durée du projet, des partenaires du monde entier ont écrit 28 études de cas disponibles sur cette [page](#).

**Information sur les outils disponibles** : de même, les réseaux sont bien placés pour conseiller leurs membres sur les outils techniques à l'appui de différents aspects du processus d'intégration de la GPS. Ces outils sont disponibles auprès du **Centre de ressources de la SPTF**, qui offre de nombreux outils apportés par les membres du Fonds de la PS dans le cadre de ce projet.

**Appui technique externe** : il y a un manque réel de consultants externes qualifiés à même de comprendre

### Encadré 12 : Conseils clés pour être un centre-d'information efficace sur les bonnes pratiques

- Collectez en continu des exemples de bonnes pratiques et d'outils. Cela suppose de recueillir ces ressources auprès de vos membres ; et aussi de consulter périodiquement le centre de ressources de la SPTF, où de nouveaux outils et exemples sont ajoutés régulièrement.
- Diffusez les informations collectées, en commençant par un partage d'outils sur la base d'une discussion informelle, car les IMF sont en général plus à l'aise dans ce cadre. (Les IMF pourraient être tentées de partager davantage auprès d'un public plus large par la suite, une fois qu'elles en auront pris l'habitude en groupe).
- Commencez par les thèmes les plus urgents/intéressants pour vos membres.

et d'intégrer l'optique GPS dans leurs activités. Les réseaux ont un rôle à jouer, en listant les « consultants recommandés » dont le travail est de bonne qualité. Les réseaux peuvent également former les consultants à la GPS et vérifier la qualité de leur travail.

### Rédiger efficacement des études de cas, un vrai défi

Parmi les ressources clés dont les IMF ont besoin, il y a les études de cas présentant des exemples locaux de mise en œuvre de la GPS. Ces études de cas sont très utiles, car elles offrent des exemples pratiques pour adapter/répliquer les bonnes pratiques. Elles permettent aussi aux IMF qui font l'objet de ces études d'avoir un regard plus critique sur les solutions qu'elles ont trouvées, et qui peuvent en général être encore améliorées. Dans ce domaine, les réseaux peuvent efficacement identifier chez leurs membres des expériences et des outils à partager. Il faut noter, cependant, que réaliser des études de cas requiert du temps et de solides compétences, non seulement pour collecter l'information auprès de l'IMF, mais aussi pour l'analyser de façon critique, puis pour rédiger l'étude.

Si les réseaux sont capables de rédiger des études de cas, cela n'est pas toujours à encourager, car il manque parfois au personnel des réseaux les capacités d'analyse et de rédaction nécessaires pour exceller à cette tâche. La même limite s'applique aux consultants locaux, même si les réseaux peuvent aider à identifier ceux d'entre eux qui ont la compétence nécessaire pour écrire des études de cas. Dans le processus de sélection, il est important de vérifier au préalable la compréhension qu'ont les consultants des Normes universelles, et d'organiser un atelier rapide sur le sujet avant que les consultants n'entament la rédaction. Recruter un responsable de l'édition du texte pour améliorer la rédaction et rendre l'étude de cas plus attractive peut également être un atout. Idéalement, la personne du réseau en charge du processus de rédaction et de publication de l'étude devrait avoir une formation et/ou une expérience préalable dans ce domaine.

### LES RESEAUX, PRESTATAIRES D'APPUI TECHNIQUE

#### Enseignement : peu de réseaux apportent une assistance technique efficace en matière de GPS

La plupart des réseaux n'ont pas de service dédié à la formation/à l'assistance technique, et il leur manque donc la capacité de mener des missions techniques. S'il

est vrai que certains appuis en AT ou formation sont en général à disposition des réseaux, ces appuis ne sont en général pas adaptés à l'approche GPS. De plus, même lorsque les réseaux disposent d'une unité d'assistance technique (AT) fonctionnelle, il leur manque souvent l'expertise nécessaire pour développer une nouvelle offre, et notamment intégrer l'optique GPS dans l'AT ou les formations existantes. Il y a cependant quelques exceptions notables.

A titre d'exemple, il existe dans le secteur quelques offres d'AT adaptées à la GPS auxquelles les réseaux peuvent avoir recours pour appuyer leurs IMF membres, notamment sur les points suivants : fixation d'objectifs SMART, mesure de la pauvreté, formation de formateur en éducation financière, outils d'étude de marché (voir encadré 13).

#### Enseignement : lorsque les réseaux externalisent l'appui technique à leurs membres, trouver le bon appui à la GPS est complexe

La majorité des réseaux n'ont pas la capacité d'AT en interne, et aident plutôt les IMF à identifier les consultants et/ou suivent le travail de ces derniers. Malheureusement, la disponibilité et les capacités des consultants locaux sont assez faibles lorsqu'il s'agit d'offrir une AT de qualité en GPS, et cela représente un vrai défi pour les réseaux et leurs membres dans la mise en œuvre de la GPS. Par exemple, **AMFIU** a recruté des consultants locaux, car le réseau ne pouvait pas répondre par lui-même entièrement aux demandes de ses membres. Néanmoins, le réseau a jugé nécessaire de mettre au point un système de suivi non seulement pour contrôler les progrès des IMF membres, mais aussi pour vérifier la qualité de l'AT externe reçue par les membres.

#### Encadré 13 : Conseils clés pour apporter un appui technique efficace en GPS

- Pour les réseaux qui apportent de l'AT dans le cadre de leurs activités courantes, chercher un appui externe pour revoir l'offre d'AT existante, afin de s'assurer qu'elle intègre l'optique GPS.
- Envisager aussi de développer de nouvelles offres d'AT sur les thèmes stratégiques et opérationnels les plus pertinents (en intégrant une optique GPS dans le processus).
- Vérifier les qualifications des prestataires d'AT et recommander ceux qui disposent d'une expertise GPS.

## 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.