

L'intégration de la GPS dans les activités d'un réseau et de ses membres: *Le cas de l'APSPD, Côte d'Ivoire*

RÉSUMÉ



Sous les auspices de son projet du Fonds de démarrage des performances sociales, l'APSPD-Côte d'Ivoire a travaillé avec ses 27 membres sur l'amélioration de la transparence de la performance sociale (PS) et l'appui aux membres pour qu'ils puissent traduire leur mission en objectifs sociaux. Le projet a été conçu pour répondre à la crise du secteur en Côte d'Ivoire qui a été marquée par un manque de confiance des clients dans les IMF, le manque d'accès à des sources de financement pour les IMF, la perte générale de portefeuille due à des émeutes, et la dérive de mission face à un environnement économique difficile.

Le réseau a commencé avec une série d'événements axés sur la sensibilisation et le renforcement des capacités autour du reporting de la performance sociale et l'élaboration des objectifs sociaux à partir de la mission institutionnelle. Quatre IMF pionnières ont ensuite été sélectionnées, à partir d'un groupe plus large d'IMF intéressées, pour bénéficier du support technique dédié au développement de leurs stratégies de GPS.

Les facteurs clés qui ont contribué à la réussite du réseau sont la communication efficace dans la promotion de la GPS, la mise en place d'un processus itératif de communication entre les IMF et le réseau pour assurer l'adhésion interne continue des IMF, et une volonté d'innover sur les méthodes de renforcement des capacités pour transmettre les points d'apprentissage clés.

Encadré 1: Le Fonds de démarrage des PS

Le fonds de démarrage des performances sociales (PS) pour les réseaux¹ prend en charge 13 réseaux nationaux d'Asie, d'Afrique et d'Europe de l'Est (avec peu ou pas d'expérience dans la GPS) pour mettre en œuvre des projets nationaux de gestion de la performance sociale (GPS) qui durent une année. Les réseaux subventionnés engagent les parties prenantes locales autour de la microfinance et de la performance sociale, améliorent la transparence du secteur et aident les membres à aligner leurs processus internes afin de faciliter l'accomplissement le plus efficace de leurs objectifs sociaux. Soutenu par la Fondation Ford, le Fonds est géré par le Microfinance Centre (MFC), qui est un centre de ressources de microfinance et un réseau desservant l'Europe et la région de l'Asie Centrale et au-delà.

¹ Plus d'informations peuvent être trouvées sur www.mfc.org/en/content/sp-start-fund

³ Avec la contribution d'Arsene Koffi et Cyrille Tanoé (APSPD-CI), Katarzyna Pawlak et Kinga Dąbrowska MFC). La traduction en français a été assurée par MFC avec l'appui de CERISE.

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Cette étude de cas présente l'expérience de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (APSFDCôte d'Ivoire) et de son travail pour intégrer la gestion de la performance sociale (GPS) dans le domaine de la microfinance en Côte d'Ivoire. Ce projet, réalisé sous les auspices du Fonds de démarrage des performances sociales du MFC³ (voir encadré 1), visait à accroître la sensibilisation et les capacités de gestion de la performance sociale (GPS) et la transparence pour les membres de l'APSFDCôte d'Ivoire.

L'APSFDCôte d'Ivoire a été créée en 1998 par un groupe fondateur de 15 institutions de microfinance (IMF). Aujourd'hui, le réseau se compose de 27 IMF actives à travers le pays, dont la majorité est composée de coopératives de crédit, et le reste étant des entreprises à but lucratif. En raison de la législation actuelle obligeant toutes les institutions de microfinance à devenir membre de l'association⁴, le réseau estime que sa représentation universelle lui offre une grande influence sur le secteur de la microfinance nationale.

Le modèle économique du réseau est basé sur les contributions des membres et les frais des sessions de formation. En l'absence d'un soutien plus large d'organismes donateurs, l'APSFDCôte d'Ivoire reçoit souvent un soutien financier ad hoc (des dons) des membres pour couvrir les dépenses opérationnelles.

Les objectifs de l'APSFDCôte d'Ivoire sont les suivants:

- Promouvoir et faciliter l'échange des meilleures pratiques entre les membres et fournir une assistance technique afin d'assurer la croissance et l'expansion des IMF
- Développer, promouvoir et assurer le respect des standards de performances opérationnelles et financières pour améliorer l'efficacité et la crédibilité du secteur de la microfinance

- Promouvoir et faciliter les relations entre les membres, les autorités, les banques, les donateurs et toutes les parties prenantes dans le secteur public ou privé.

Cette étude de cas retranscrit l'expérience d'un réseau qui, au cours d'une année, a introduit ses membres aux nouvelles pratiques de la GPS. L'APSFDCôte d'Ivoire s'est appuyée sur ses atouts en matière de renforcement des capacités, tout en travaillant pour obtenir l'engagement des membres, renforcer la transparence au niveau du pays et identifier les IMF qui souhaitaient devenir des modèles en matière de GPS pour le secteur.

Le contexte de la GPS en Côte d'Ivoire

Face à l'incertitude politique et économique en Côte d'Ivoire⁵, combinée à l'échec de quelques IMF, le secteur de la microfinance a perdu la confiance des clients. Cela est particulièrement vrai dans le contexte d'un marché immature où les IMF n'ont souvent pas la capacité de communiquer avec leurs clients pour développer des produits qui répondent à leurs besoins réels.

Les IMF qui ont survécu à la crise ont elles-mêmes souffert d'une perte de qualité du portefeuille, et très souvent d'une perte d'actifs dues à des émeutes et des pillages. Un manque d'accès aux capitaux a encore aggravé la situation - ni les donateurs ni les investisseurs ne se sont risqués à engager des fonds dans le pays en période de crise. Compte tenu de ces éléments, et afin de garantir leur survie, de

³ Le Microfinance Centre (MFC) est un réseau régional pour l'Europe et l'Asie centrale dont le siège est en Pologne. Depuis 2005, le MFC a fourni du renforcement des capacités autour de la GPS et le reporting social à plus de 30 réseaux de microfinance et plus de 150 IMF. Le MFC est membre du Consortium *Imp-Act* et de la Social Performance Task Force. Pour plus d'informations, visitez www.mfc.org.pl (en anglais).

⁴ Par implication, la loi interdit l'existence de plus d'une association nationale. En conséquence, l'APSFDCôte d'Ivoire inclut 38 membres supplémentaires qui ne sont actuellement pas actifs.

⁵ Les conflits politiques en Côte d'Ivoire, suivis par la guerre civile en 2002, ont sapé la situation du pays depuis la fin de 1999. Au début de 2011, en raison de conflits autour des élections présidentielles, une deuxième guerre civile a éclaté, approfondissant la crise politique et économique. Plusieurs bureaux d'IMF ont été endommagés en raison de la violence et des émeutes, et de nombreux clients ont quitté le pays ou sont morts.

nombreuses IMF ont abandonné leurs missions à la recherche d'autres modèles d'affaires plus commerciaux.

Par ailleurs, l'échec de certaines IMF à garantir l'épargne des clients (ou à la décaisser en fonction des besoins), couplé aux frais bancaires considérés comme très élevés, ont aggravé la menace sur la réputation du secteur.

Dans ce contexte, le réseau a conclu que la GPS représentait une stratégie clé pour relever les défis auxquels le secteur est confronté, et surtout pour reconstruire son image (auprès des clients et des autres parties prenantes) en tant que secteur responsable et digne de confiance.

Aperçu du projet

Dans le cadre du projet réalisé entre décembre 2011 et novembre 2012 (voir tableau 1 pour la liste des activités), l'APSF-D-Côte d'Ivoire a mis l'accent sur:

- le renforcement de ses propres capacités en matière de GPS
- la promotion de la transparence de la performance sociale
- le soutien à ses membres pour développer des stratégies de gestion des performances sociales.

Dans ce projet de 10 mois, le réseau a réussi à attirer l'attention de la majorité de ses membres et à lancer le reporting des performances sociales sur une grande échelle, lui permettant de compiler des résultats d'IMF à un niveau national. Son travail avec les IMF pionnières pour les aider à redéfinir leurs stratégies dans le but de renforcer leur vocation sociale, et à définir des objectifs SMART à utiliser dans le contrôle continu, s'est montré particulièrement intéressant.

Aider les membres à développer leurs stratégies et objectifs sociaux

Le réseau a aidé 4 IMF leader à clarifier leur mission, définir leurs objectifs sociaux généraux et spécifiques, et leurs stratégies pour atteindre ces objectifs. Cela les a aidées à introduire une approche de gestion plus

Tableau 1: Plan de projet de l'APSF-D-Côte d'Ivoire

Étape	Date
Atelier de lancement de la GPS délivré par MFC	Nov 2011
Atelier de sensibilisation	Déc 2011
Formation sur le reporting des performances sociales (3 événements)	Janvier-février 2012
Formation sur la décomposition de la mission et le développement d'objectifs sociaux	Avril 2012
Formation supplémentaire sur le reporting des performances sociales	Juin 2012
Soutien pour le remplissage des rapports de performances sociales	Juin-août 2012
Ateliers de stratégie de GPS avec 4 IMF sélectionnées	Septembre 2012
Reporting des leçons tirées et réunion d'évaluation du projet, élaboration du plan pour l'extension de la GPS	Octobre 2012

Encadré 2: les résultats du projet de l'APSF-D-Côte d'Ivoire

Grâce à ce projet, l'APSF-D-Côte d'Ivoire a atteint les résultats suivants:

- 30 IMF ont été sensibilisées à la GPS
- 29 IMF représentées par 48 personnes ont été formées sur la GPS et le reporting des performances sociales
- 19 IMF ont fourni des rapports de performance sociale au MIX
- 4 IMF ont commencé à élaborer et mettre en œuvre une stratégie sociale en fonction de leurs objectifs sociaux
- les résultats du reporting des performances sociales ont été agrégés au niveau national
- Les 3 employés du réseau ont été formés sur la GPS
- Le plan d'extension de la GPS du réseau a été accepté par les membres.

équilibrée, en corrigeant ce qui était devenu une recherche excessive de performance financière.

Le réseau a décidé de choisir ce petit groupe "pionnier" d'IMF afin de lui permettre de développer sa propre capacité à soutenir la GPS, ainsi que de cumuler suffisamment d'expérience au niveau des IMF pour mettre en évidence la valeur ajoutée du travail sur la GPS. La GPS étant un concept nouveau dans le pays, l'APSF-Côte d'Ivoire a vite compris que sa capacité à démontrer à la direction des IMF que la GPS était utile serait une condition préalable à l'extension du projet. Pour compléter la formation collective, l'APSF-Côte d'Ivoire a apporté un soutien individuel aux IMF pour mettre en œuvre rapidement les stratégies et objectifs sociaux. Par ailleurs, l'assistance technique individuelle a permis à l'APSF-Côte d'Ivoire de fournir un soutien plus approfondi aux membres, ce qui a également rapidement produit des exemples pratiques (utile pour la promotion de la GPS à d'autres membres).

Les 4 IMF bénéficiant d'un soutien individuel et identifiées lors de la phase de sensibilisation, étaient celles qui:

- Avaient fait une demande officielle d'assistance technique, et prouvé leur engagement en faveur de la GPS à travers une lettre d'engagement signée par le Président du Conseil d'administration. La formalisation de l'engagement des dirigeants était nécessaire pour assurer la mise en œuvre de changements stratégiques pour améliorer la GPS.
- Avaient démontré une capacité à prendre des mesures sur la base de leur participation aux

formations et ateliers initiaux. Cela a permis d'identifier les IMF qui étaient les plus susceptibles d'introduire des améliorations liées à la GPS grâce à l'assistance technique fournie par le réseau.

- Avaient présenté un plan d'action de GPS réaliste après avoir participé à l'atelier d'introduction de GPS, permettant d'évaluer le niveau de vigilance dans la planification de la direction.
- Avaient manifesté un engagement à impliquer toutes les parties prenantes (dirigeants, membres du conseil) dans le processus d'assistance technique, et à partager les coûts de l'assistance technique (par exemple la location de la salle, la restauration ou les frais de photocopies).

Pour les 4 IMF, la motivation essentielle pour accroître l'efficacité de la GPS et obtenir de meilleurs résultats sociaux était de mieux se positionner avec les bailleurs de fonds. La possibilité de servir d'exemples pour promouvoir de nouvelles pratiques à l'intérieur du pays était également pour elles une incitation importante à s'impliquer.

Chacune des quatre IMF a organisé un atelier de 4 jours sur la gestion stratégique, délivré par l'APSF-Côte d'Ivoire et au cours duquel elles ont discuté de leur mission, ont clarifié leurs objectifs sociaux, et développé d'autres objectifs spécifiques. Des hauts représentants de la direction et du conseil d'administration ont participé à ces événements et au débat sur les conséquences des décisions stratégiques prises pour réaliser la mission. Le réseau a utilisé un format simple (tel que présenté dans le tableau 2)

Tableau 2: exemples de compromis entre les objectifs sociaux et financiers

Exemples de décisions	Objectif financier	Considérations sociales
Décision stratégique: L'IMF a décidé d'entrer sur un nouveau marché en offrant des prêts individuels aux hommes et aux femmes	Augmenter la part de marché et améliorer la viabilité	Quel sera l'impact sur la capacité d'attirer, de retenir et d'autonomiser les femmes qui sont les clients cibles existants?
Décision opérationnelle: L'IMF a décidé de réduire les visites de groupe à une fois par mois	Améliorer l'efficacité	Comment cela affectera la cohésion du groupe et le soutien mutuel entre les membres?

pour discuter des compromis auxquels doivent faire face les IMF pour équilibrer leurs performances.

À l'issue de l'atelier, chaque IMF a élaboré son plan de mise en œuvre pour atteindre les objectifs sociaux. Certains partenaires ont également mis en place des comités de performances sociales au niveau de la direction. Les activités prévues comprenaient:

- Intégrer des indicateurs de performance sociale dans le système d'information et de gestion (SIG) pour suivre les progrès vers les objectifs sociaux
- Mener des études pour évaluer la satisfaction des clients concernant les produits et services de l'IMF, et identifier des points d'amélioration
- Former le personnel sur la GPS et la protection des clients pour améliorer le ciblage et la qualité de l'offre de service
- Réaliser une auto-évaluation pour identifier les forces et les faiblesses de la GPS; les faiblesses peuvent être traitées pour accroître l'efficacité du service à la clientèle cible
- Élaborer un plan de communication de GPS pour assurer une compréhension et une adhésion importantes en faveur des objectifs sociaux par le personnel.

Renforcer la transparence de la performance sociale

Au cours de la période du projet, l'APSFD-Côte d'Ivoire a vu le nombre de membres reportant leurs performances sociales au MIX augmenter de 4 à 18. En dépit d'une hésitation initiale de la part de certains membres, toutes les IMF en fin de compte étaient heureuses d'avoir participé au reporting, surtout après avoir vu les résultats de la performance sociale à l'échelle du pays. Toutes ont exprimé leur engagement à poursuivre le reporting des performances sociales sur une base annuelle.

Le réseau a travaillé sur l'accroissement de la transparence du secteur à travers :

- La formation du personnel des IMF en charge de la préparation des rapports de performances sociales

- L'examen des projets de rapports de performances sociales et des données fournies au cours de visites d'une journée aux IMF.

Sur cette base, l'APSFD-Côte d'Ivoire a agrégé les résultats de performances sociales de ses membres dans un rapport national sur l'état de la gestion de la performance sociale qui a été présenté aux membres en septembre 2012. Le processus de préparation du rapport a également aidé les IMF à réaliser que leurs aspirations sociales n'étaient pas clairement formulées et qu'elles n'avaient pas encore été intégrées dans les processus stratégiques et opérationnels. Cette prise de conscience importante a rendu les autres IMF membres particulièrement réceptives aux discussions autour de la nécessité d'accroître leurs efforts pour gérer la performance sociale.

Cette attitude positive en faveur des PS a été favorablement accueillie par l'APSFD-Côte d'Ivoire, qui avait entre-temps développé sa propre capacité et celle des IMF « pionnières en GPS » sur les objectifs sociaux et l'élaboration d'une stratégie de GPS.

Les réalisations du projet: les facteurs clés de la réussite ou de l'échec

L'adaptation du message de la GPS au contexte du pays

Selon l'APSFD-Côte d'Ivoire, la mise en évidence des liens entre le reporting des performances sociales et les questions plus larges du secteur a contribué à assurer l'engagement des membres. Elle a utilisé trois messages clés autour du reporting de la performance sociale, à savoir que la transparence:

- Attire l'attention des donateurs et d'autres partenaires
- Aide à protéger la réputation de l'industrie aux yeux du public
- Assure la viabilité des institutions à long terme en augmentant la satisfaction et la fidélisation du personnel et des clients.

Ces messages ont été communiqués au cours d'événements collectifs (ateliers de sensibilisation, formations techniques) ainsi que lors d'entretiens individuels avec la direction des IMF. La communication de ces messages clés a été renforcée par des précisions autour des efforts actuels du secteur à l'échelle internationale visant à accroître la transparence du secteur, et à renforcer sa raison d'être et ses avantages sociaux.

Utiliser les ressources disponibles pour adapter les événements de renforcement des capacités

L'APSPD-Côte d'Ivoire a sous-estimé l'intérêt des membres pour la performance sociale. Elle a présenté la GPS comme un thème intéressant et important en utilisant des méthodes créatives durant ses sessions de formation. L'une des principales méthodes

utilisées était une technique reposant sur des jeux de rôle, au cours desquels le personnel des IMF joue le rôle de clients. Cela a permis de démontrer l'importance de l'approche axée sur les clients qui est au cœur de la GPS. Le réseau a également utilisé le film du Consortium *Imp-Act: Fulfilling the Promise*⁶ (Tenir la promesse), qui utilise des histoires d'employés et de clients afin de démontrer comment une orientation sociale peut être mise en œuvre dans la pratique quotidienne, y compris les interactions entre le personnel et les clients. L'utilisation d'exemples concrets de GPS chez différentes IMF, compilés par la Social Performance Task Force⁷, a inspiré les IMF pionnières pour commencer à discuter des changements nécessaires dans leurs propres systèmes de gestion.

LES AVANTAGES ET LES PROCHAINES ÉTAPES

Grâce à son projet du Fonds de démarrage de performances sociales, l'APSPD-Côte d'Ivoire a lancé avec succès le concept et la pratique de la GPS en Côte d'Ivoire. Ses membres étaient fiers du premier reporting national au MIX, et sont prêts à continuer. Par ailleurs, le groupe des «pionnières de GPS» continue à expérimenter des solutions liées à la GPS et à inspirer les autres membres dans le suivi des bonnes pratiques.

Afin d'intensifier la pratique de la GPS, l'APSPD-Côte d'Ivoire utilisera les standards universels pour la gestion de la performance sociale (USSPM) comme fondement de leur travail avec les membres. En particulier, le réseau mettra l'accent sur:

- Le renforcement de l'engagement organisationnel (du conseil d'administration, de la direction, et du personnel⁸) à ses objectifs sociaux ; la prochaine étape après la traduction de la mission en objectifs sociaux (réalisée dans ce projet)
- Le renforcement des pratiques de protection des clients⁹.

Le travail sera construit autour de:

- L'accroissement du nombre de membres qui ont clarifié leurs aspirations sociales à travers le développement d'objectifs sociaux mesurables et leur intégration dans la stratégie organisationnelle
- Le renforcement des connaissances des membres autour des standards et des bonnes pratiques.
- L'appui à l'évaluation des forces et des faiblesses des IMF par rapport à l'engagement organisationnel et la protection des clients.
- La promotion du partage d'expériences entre membres sur l'introduction d'améliorations de GPS.

Le réseau continuera également à promouvoir le reporting des performances sociales pour encourager les IMF à contribuer à la transparence du secteur national.

⁶ Les versions courtes et complètes de ce film peuvent être consultées en anglais, français, arabe et espagnol ici:

www.imp-act.org/video

⁷ www.sptf.info/resources/case-studies

⁸ Section 2 des SUGPS, voir www.sptf.info

⁹ Section 3 des SUGPS, voir www.sptf.info

LES PRINCIPALES LEÇONS

L'institutionnalisation de la GPS est efficace avec un soutien externe

Une leçon clé pour le réseau est que même les IMF qui se sont engagées à améliorer la GPS peuvent rarement démarrer leur travail de GPS sans aide extérieure. Malgré le nombre de supports développés et disponibles sur internet, les IMF ont besoin de conseils directs sur la façon d'intégrer le concept de GPS à partir du niveau théorique jusqu'au niveau pratique de l'organisation elle-même. De cette façon, il y a un rôle clair pour un expert externe (personnel formé du réseau) pour structurer et faciliter le processus, en plus de fournir un soutien sur les aspects clés de la GPS. L'encadré 3 énumère les principales caractéristiques d'un expert externe.

Le besoin d'un contact régulier avec les Champions de GPS de l'IMF

L'APSF-Côte d'Ivoire a rencontré un autre défi majeur dans son travail auprès des IMF, à savoir l'engagement des « Champions de GPS » de l'IMF (les membres du personnel de l'IMF en charge de la GPS). Initialement, le réseau s'est mis d'accord sur les délais de livraison des résultats du projet avec les champions de GPS (par exemple la soumission du rapport de performance sociale). Cependant, l'APSF-Côte d'Ivoire a souvent constaté que les champions de GPS n'ont pas réussi à respecter les délais.

Un suivi rapide a révélé que dans leur charge de travail quotidienne, certains Champions de GPS ont tout simplement donné la priorité à d'autres tâches. Souvent, parce que l'alignement pratique des systèmes internes à la GPS nécessite une contribution supplémentaire d'un groupe plus large du personnel (au-delà des champions de GPS), occupés avec leurs propres priorités. Les personnes responsables de la gestion du processus de GPS ne prenaient pas seulement du travail supplémentaire, mais étaient obligées de motiver et d'encourager les autres membres du personnel afin de réussir. Compte tenu de cela, lorsqu'il y avait des priorités concurrentes, la

Encadré 3: les principales caractéristiques d'un expert de GPS externe

- Connaissance et expérience dans la microfinance
- Connaissance du programme de la GPS
- Connaissance des théories de gestion, expérience dans un poste managérial
- Expérience en formation et des bonnes techniques de modération d'ateliers
- Bonnes aptitudes en communication

GPS était souvent mise à l'écart.

Le réseau a relevé ce défi en communiquant directement avec les champions de GPS pour les encourager à continuer, en soulignant à nouveau l'importance de leur travail dans la GPS. Le personnel de l'APSF-Côte d'Ivoire a avancé un argument fort pour motiver les champions de GPS en mettant leur travail dans un contexte plus large: ils menaient ce travail pionnier pour aider leur organisation à devenir un modèle pour d'autres IMF, et en contribuant à l'établissement de standards de bonne pratique dans le secteur.

L'implication des dirigeants

En même temps, sans l'engagement des dirigeants des IMF, même les champions de GPS les plus disposés seraient incapables d'introduire des changements. Une direction engagée joue deux rôles principaux. D'une part, elle peut donner le « feu vert » au personnel pour consacrer leur temps à des travaux de GPS. D'autre part, si le champion de GPS est en retard, l'APSF-Côte d'Ivoire peut compter sur la direction pour fournir un soutien et un encouragement supplémentaire pour remettre le champion sur les rails. La "pression" de la direction et du réseau a contribué à maintenir les champions de GPS sur la bonne voie dans leur travail et l'atteinte de leurs objectifs.

En fin de compte, le réseau a pu compter sur la participation active de toutes les IMF, sauf une, qui a abandonné après un changement de direction qui a provoqué lui-même un changement de stratégie et un retrait de l'engagement sur la GPS.

La planification de projet rigoureuse

Durant la planification du projet, un réseau doit prendre en considération non seulement ses propres capacités et ressources, mais aussi le caractère saisonnier du travail de ses membres. La GPS nécessite que le personnel de l'IMF consacre plus de temps à des ateliers, à la planification et à la mise en œuvre. Par exemple, l'atelier de travail autour de la mission et le développement des objectifs sociaux a nécessité la mobilisation de 4 jours dans le calendrier des cadres dirigeants. Si un réseau connaît les cycles de travail de ses membres, il peut éviter les «périodes de pointe» où la direction serait incapable de se concentrer sur les questions stratégiques. Ces périodes peuvent durer des mois lorsque les rapports sont dus à l'organisme de réglementation ou à la

Banque centrale, la fin de l'exercice, ou tout simplement les vacances d'été, lorsque de nombreux employés sont absents du bureau.

Budgétisation prudente de la traduction

Le réseau a rencontré un défi majeur en ce qui concerne le temps et le coût consacré à la traduction des supports de formation. Comme la plupart des supports sur la GPS (y compris ceux fournis par le Fonds de démarrage des performances sociales du MFC¹⁰) ne sont disponibles qu'en anglais, le réseau avait besoin de dépenser une somme considérable de temps et de ressources pour assurer une traduction adéquate. En outre, en raison de la nouveauté du vocabulaire de la GPS, les traducteurs ont souvent rencontré des difficultés à développer des équivalents efficaces en français. L'utilisation des supports de performance sociale déjà disponibles en français (par exemple ceux développés par CERISE¹¹) s'est avérée utile dans les premiers stades de l'élaboration d'un glossaire de la performance sociale en langue française.

Conclusion¹²

Le réseau a introduit la GPS dans la pratique et le dialogue national avec succès, pour les raisons suivantes:

- Les membres participent activement aux activités du projet parce qu'ils ont compris le lien entre la GPS et les grands problèmes du secteur
- En se lançant sur un soutien intense à un petit nombre de membres, l'APSPD-Côte d'Ivoire a négocié avec succès sa propre courbe d'apprentissage pour devenir un fournisseur de services de GPS auprès de ses membres pour le long terme.
- Le réseau a développé des alliances avec les IMF les plus engagées afin de les transformer en «modèles» pour établir des standards de pratique pour le reste des membres.

Ce projet de 11 mois a permis d'établir le reporting des performances sociales au niveau national et d'équiper le réseau avec des outils et processus pour soutenir ses membres dans la mise en œuvre de la GPS sur une base continue. L'APSPD-Côte d'Ivoire a créé un groupe d'IMF pionnières dont les travaux de GPS sont en cours, créant ainsi une incitation dynamique et un exemple pour les autres membres pour suivre et pour s'améliorer. En outre, la nécessité et la demande de GPS ont clairement été établies, et le réseau a désormais la capacité d'y répondre en temps opportun et de manière efficace.

¹⁰ Les documents de formation de la GPS sont actuellement disponibles en anglais, français et russe sur le site du Fonds de démarrage des performances sociales du MFC. Plus d'information sur www.mfc.org.pl/en/content/sp-start-fund

¹¹ www.cerise-microfinance.org

¹² Pour plus d'informations, veuillez contacter Ewa Bankowska à ewa@mfc.org.pl ou Cyrille Tanoé à apsfd-ci@apsfd-ci.net