

Une stratégie de GPS axée sur les membres: Le cas de TAMFI, Tanzanie



RÉSUMÉ

En 2012, l'Association tanzanienne des institutions de microfinance (TAMFI) a mis en place un projet de 12 mois appuyé par le Fonds de démarrage des performances sociales, conçu pour répondre au besoin d'investissement social dans le secteur, à travers l'amélioration de la gestion et du reporting de la performance sociale (GPS). Le réseau a adopté une approche fortement axée sur les besoins de ses membres en terme d'appui, en commençant par une enquête sur l'état de la pratique de GPS chez les membres. TAMFI a surtout profité de l'opportunité de ce projet pour améliorer sa propre GPS – en la rendant plus axée sur la compréhension et la satisfaction des besoins de ses membres.

INTRODUCTION

Ce cas présente l'expérience de l'Association tanzanienne des institutions de microfinance (TAMFI) dans ses efforts pour soutenir ses membres à améliorer leur gestion de la performance sociale et leur pratique du reporting. Pour TAMFI, le principal moteur pour le développement de son travail sur la GPS a été la nécessité d'attirer l'investissement social dans le marché local.

L'Association tanzanienne des institutions de microfinance (TAMFI) a été créée en 2001 afin de coordonner les institutions de microfinance (IMF) et de plaider au niveau national sur les questions liées

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

² 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

³ Avec la contribution d' Kinga Dąbrowska (MFC), Katarzyna Pawlak (MFC), et Joel Mwakitalu (TAMFI). La traduction en français a été assurée par MFC avec l'appui de CERISE.

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.

au secteur de la microfinance. Ses 46 membres comprennent des banques commerciales, des banques communautaires, des IMF, des coopératives et des prestataires de services. Les objectifs de TAMFI sont les suivants:

- Promouvoir la microfinance responsable, à travers notamment des codes de conduite
- Fournir une base de données nationale d'information sur les IMF
- Utiliser les échanges, le plaidoyer et le lobbying pour promouvoir et renforcer les initiatives des IMF.

L'expérience de TAMFI en tant que bénéficiaire du Fonds de démarrage des PS de MFC2 (voir encadré 1) est intéressante, notamment parce que son travail s'est basé sur une enquête initiale sur la pratique de la GPS chez ses membres.

Non seulement ces informations ont permis à TAMFI d'adapter son approche, mais elles ont aussi fourni un point de référence utile pour une meilleure visibilité sur les réalisations du projet. En appliquant cette approche, de nombreux résultats ont pu être atteints par TAMFI durant les 12 mois du projet.

PRÉSENTATION

Contexte de la GPS en Tanzanie

Le secteur de la microfinance en Tanzanie est un marché entrant dans sa phase de maturité, et au sein duquel l'objectif principal a toujours été celui de la pérennité financière. Toutefois, la pénétration d'investisseurs en Tanzanie est plus limitée que dans d'autres marchés. Compte tenu de cela, TAMFI a perçu la visibilité (par l'intermédiaire du MIX) et l'amélioration de la GPS comme une occasion pour ses membres d'obtenir des fonds auprès d'investisseurs sociaux. Bien que la compréhension et les bonnes pratiques au sein du secteur fussent limitées au début du projet, des incitations claires pour l'amélioration de la GPS existaient déjà. En mai 2011, TAMFI avait édicté un code de bonnes pratiques pour ses membres mettant l'accent sur les principes de protection des clients. En outre, en 2003, le gouvernement de la Tanzanie avait promulgué une loi sur la concurrence équitable qui traitait également de la protection des clients, et en 2009 des normes ont été adoptées visant la prestation de services et de produits afin de répondre à ces exigences légales. D'autre part, la réglementation bancaire et financière met fortement l'accent sur la transparence (c'est-à-dire, la communication sur les états financiers, sur les services et produits). Dans ce contexte, TAMFI a

identifié un rôle clair pour elle-en termes d'appui à ses membres en matière de GPS.

Aperçu du projet

Il est important de noter qu'avant ce projet, TAMFI n'avait aucune expérience dans la GPS (comme d'autres bénéficiaires du projet). Pour cette raison, son projet a été conçu non seulement pour renforcer les capacités de ses membres en matière de GPS, mais aussi celles du réseau lui-même. Ce faisant, TAMFI espérait permettre à ses membres d'attirer les fonds d'investissement social.

Les objectifs spécifiques de TAMFI étaient les suivants:

- Renforcer la compréhension des membres, et leurs compétences dans la gestion de la performance sociale
- Augmenter le nombre de membres assurant le reporting de performance financière et sociale au Réseau et au MIX
- Renforcer les capacités de TAMFI à mobiliser et coordonner les efforts de GPS des membres
- Renforcer les compétences en GPS des consultants locaux.

Soutenir la capacité des membres à mobiliser des fonds d'investissement social.

Le projet a été divisé en une série d'activités liées (voir le tableau 1), comprenant:

- **Un rapport de bilan de la GPS:** la première étape de TAMFI était d'obtenir une image de l'état actuel de la pratique de la GPS chez les membres. Grâce à des entretiens individuels et à une enquête à distance, elle a pu évaluer un certain nombre d'éléments comme la composition du conseil d'administration et la prise de conscience autour de la GPS, le ciblage, le développement de produits, la planification stratégique, les SIG, les ressources humaines et le reporting social. Le rapport expose une vision générale de la stratégie de GPS de TAMFI, et fait des recommandations spécifiques à court et à long terme pour les IMF membres et le réseau lui-même. (Décembre 2011-Février 2012)
- **Un atelier de sensibilisation:** En se basant sur les résultats de l'inventaire de la GPS, TAMFI a adapté le matériel consacré à l'atelier de sensibilisation, venant du Fonds PS du MFC, pour les partenaires du projet. Les sujets abordés comprenaient une introduction de la GPS", les standards universels de gestion de performance sociale (USSPM), l'analyse de la mission sociale, le développement des objectifs sociaux généraux et spécifiques et le reporting des performances sociales. (Février 2012)
- **Une formation sur le reporting social:** Suite à l'atelier de sensibilisation, TAMFI a organisé une formation de deux jours sur le reporting social pour les membres.
- **Un atelier de suivi sur le reporting social:** Les membres se sont réunis durant une demi-journée supplémentaire pour une formation sur le reporting social, délivrée par un membre du personnel du MIX. Cet événement a été considéré comme une importante « valeur ajoutée » de leur formation initiale, permettant aux membres

Tableau 1: Plan de projet de TAMFI

Étape	Date
Rapport d'inventaire de la GPS	Déc 2011- février 2012
Atelier de sensibilisation	Février 2012
Atelier de reporting de la PS	Mars 2012
Appui à la GPS sur site	Juin-Juillet 2012
Atelier de restitution sur les leçons tirées	Septembre 2012

d'adresser leurs questions et leurs préoccupations directement au MIX, et d'obtenir un retour immédiat afin de les aider à compléter leurs rapports. (Mai 2012)

- **Un appui à la GPS sur site:** Pour aider à contrôler le progrès de la GPS des membres et à fournir de l'appui, TAMFI a mené des visites d'assistance technique individuelles aux IMF (au moins deux, et souvent plus). Ces visites visaient à les aider à mettre en œuvre leurs plans d'action de GPS et remédier aux faiblesses principales. Elles ont aussi aidé TAMFI à garder l'élan pour la GPS grâce à la compréhension et l'identification des obstacles au fur et à mesure de leur apparition. (Juin-Juillet 2012)
- **Un atelier de restitution des leçons tirées:** Un atelier d'une journée a réuni les membres afin de partager et discuter des leçons tirées de la GPS et du reporting social. (Septembre 2012)

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

L'adoption d'une approche axée sur les besoins

Au début de sa création, TAMFI n'était pas un réseau très actif en raison de l'échec de ses dirigeants à collaborer efficacement avec les membres (qui à leur tour n'ont pas beaucoup tiré profit de leur participation). En 2009, un changement de direction a mis un accent beaucoup plus fort sur la formulation

de la stratégie du réseau autour d'une compréhension claire des besoins et des priorités des membres. En accord avec cette philosophie, l'approche de TAMFI dans son projet de GPS a été de concevoir un programme de travail basé sur une évaluation des forces, faiblesses et opportunités de la GPS des membres (l'évaluation a également permis de fixer un repère pour analyser les résultats du programme).

L'utilisation des Standards Universels de Gestion de Performance Sociale (USSPM) pour façonner l'atelier de sensibilisation

Tout au long de ce projet, TAMFI a puisé largement dans les Standards Universels (alors en phase de conception) pour élaborer son message aux membres. Par exemple, leur évaluation initiale de GPS était basée sur les Standards Universels. En outre, les Standards ont été utilisés pour promouvoir et décrire les bonnes pratiques à atteindre. En comparant les deux, TAMFI a été en mesure de fournir aux IMF une feuille de route pour l'amélioration de leurs pratiques.

Tendre la main aux membres

Alors que TAMFI voulait collaborer largement avec ses membres dans ce projet, leur répartition géographique a présenté un obstacle majeur. Certaines institutions n'ont pas pu envoyer les deux représentants nécessaires à chaque événement (dans certains cas, des IMF n'ont même pas pu en envoyer un seul). Pour y remédier, TAMFI s'est fortement appuyée sur l'engagement individuel à travers des visites de terrain. Bien qu'ayant pris beaucoup de temps, cette approche a permis à TAMFI de mobiliser davantage de personnel dans chaque IMF (plus de deux), et de discuter ouvertement des aspects sensibles pour l'organisation, qui pourraient autrement être passés sous silence lors d'un atelier (comme par exemple le contenu des plans stratégiques).

L'expérience en détail

«Le bilan» de la GPS

L'enquête menée par TAMFI a révélé un certain nombre de faiblesses clés dans la GPS, mais aussi une infrastructure d'information disponible (logiciel) pour appuyer le suivi, la gestion et le reporting des performances sociales. Pour TAMFI, cela a non seulement confirmé le besoin des membres d'un appui externe en GPS, mais aussi un environnement propice à sa mise en œuvre. Les principales conclusions de l'enquête auprès de 34 IMF sont:

- Cinq IMF n'avaient aucune notion de GPS, les autres n'en avaient qu'une connaissance très partielle
- Les énoncés des missions couvraient la plupart des éléments de la performance sociale, mais de nombreuses IMF manquaient clairement d'objectifs sociaux mesurables
- Un manque de stratégies de développement et de marchés cibles clairs, de nombreuses IMF offrant des produits standards sans aucun ciblage
- Les femmes représentaient 35% des membres du conseil d'administration
- Bien qu'aucun membre n'ait fait de reporting de performance sociale, 4 IMF avaient effectué des audits sociaux, 7 avaient eu des ratings sociaux et 9 avaient fait un reporting au MIX de leurs performances financières
- Les incitations du personnel représentaient une faiblesse majeure.

La Sensibilisation: débiter avec la mission

Avant le premier atelier, les missions des IMF membres (surtout les banques communautaires) avaient été conçues pour répondre aux exigences de la banque centrale, et étaient souvent vagues en termes de description des perspectives sociales de l'institution. D'autres avaient simplement adopté l'énoncé de mission de l'organisation qui les avait

créées (par exemple, celles d'ONG internationales) sans tenir compte de leur propre identité. Ainsi, l'implication des membres dans un exercice de révision de la mission a été un point de départ nécessaire pour l'adoption et l'amélioration de la GPS.

Suite à l'atelier, les participants ont convenu de traiter le risque de surendettement des clients en échangeant entre eux des informations sur les clients. Ils ont également convenu que TAMFI devait prendre l'initiative sur cette question, en facilitant la communication entre les membres. Les participants ont quitté l'évènement prêts à plaider en faveur de la GPS dans leurs IMF, à présenter leur projet de plan d'action en GPS, et à commencer à recueillir des données de performance sociale pour le rapport social du MIX pour l'année 2011 (avec le soutien de TAMFI).

Le reporting de performance sociale

Au début de ce projet, seulement 9 des 24 partenaires du projet avaient reporté leurs performances financières au MIX. Cependant, les IMF ayant fait un reporting n'en connaissant pas toujours les raisons, mais le faisaient essentiellement pour se conformer aux exigences des donateurs. En outre, la saisie des données a été un véritable défi pour TAMFI. Bien que la première enquête ait révélé que la plupart des membres collectaient beaucoup d'informations sur leurs clients, utiles pour le reporting social et financier, de graves lacunes en termes de saisie et d'analyse des données dans le système d'information ont été identifiées. Beaucoup d'IMF n'avaient pas de copies électroniques des politiques clés nécessaires pour vérifier l'information reportée. Le défi pour la TAMFI ne se trouvait donc pas dans le remplissage du formulaire pour le reporting, mais dans la collecte des données, la disponibilité de celles-ci et leur vérification.

Grâce à l'approche directe et individualisée de TAMFI auprès de ses membres pour la collecte de données, il n'est pas surprenant que lors de la validation des données, TAMFI n'ait trouvé que quelques erreurs dans les rapports de ses membres. Les erreurs trouvées étaient dues à une mauvaise compréhension des questions, ou à des erreurs de calcul. Les documents justificatifs pour les données étaient facilement accessibles (bien que souvent en version papier), rendant le processus de validation relativement aisé.

Soutenir l'amélioration de la GPS

TAMFI a appuyé ses membres dans la mise en œuvre de la GPS afin de les aider à corriger les faiblesses identifiées à travers le processus de reporting. Tout au long du projet, ils ont rencontré des défis communs - tels que l'élaboration d'objectifs mesurables, la compréhension de la relation entre performances sociale et financière, et l'interprétation des résultats du reporting au MIX. Afin d'apporter ce soutien, TAMFI a organisé de courtes visites individuelles avec des membres clés du personnel, ainsi que des appels téléphoniques réguliers - totalisant en moyenne 4 heures de réunions et 30 minutes d'appels par membre et par mois.

Les avantages pour TAMFI

A l'issue du projet, TAMFI a connu un certain nombre d'améliorations:

- L'introduction d'un forum de discussions mensuel pour les membres sur les sujets d'actualité
- L'augmentation à 20 du nombre d'IMF utilisant le reporting des performances sociales et financières au MIX (alors que seules 9 reportaient les données, financières uniquement, au départ)
- La mise en place d'évaluations annuelles des besoins des membres pour les aider à développer des services appropriés
- Le plaidoyer en faveur de l'intégration des principes de protection des clients dans le cadre du code de conduite national pour les banques et les IMF, ainsi que dans la loi des services de protection financière des consommateurs
- La mise en place d'une «note d'information de GPS» mensuelle dans le cadre de sa communication avec les membres.

Les prochaines étapes

La GPS a été intégrée dans le code de conduite des membres de TAMFI, révélant leur engagement envers l'amélioration continue de la GPS et ouvrant la voie à un soutien futur de TAMFI à ses membres. TAMFI a demandé aux membres participant à ce projet d'intégrer la GPS dans leurs plans stratégiques

et opérationnels ainsi que dans leurs budgets. TAMFI continuera à renforcer ses propres compétences en matière de GPS - y compris le renforcement des capacités du personnel dans les évaluations de la GPS (tels que la protection des clients et l'audit social QAT).

Au niveau du réseau, TAMFI coordonnera divers projets à l'avenir visant à aider ses membres à intégrer la GPS:

- La création d'un échantillon de questions standards sur les résultats / impacts pour indiquer comment collecter ces données au niveau des clients
- L'encouragement des membres à désigner des «champions» pour mener leur programme de GPS
- Le développement des formations de GPS pour le conseil d'administration et les agents de crédit des IMF afin d'accroître la sensibilisation et renforcer les compétences
- L'élaboration d'un guide de communication avec les clients sur les avantages de la GPS (et l'intérêt de partager leurs informations avec l'IMF) pour assurer la collecte d'informations fiables
- L'organisation de réunions avec les équipes de direction des membres pour promouvoir la GPS et aborder les points de résistance.

LES PRINCIPALES LEÇONS

La GPS ne sert pas seulement les IMF

En tant qu'institution engagée à répondre aux besoins de ses clients, TAMFI a bénéficié de la GPS tout autant que ses membres. En clarifiant sa stratégie, en augmentant sa compréhension des besoins de ses membres, et en ayant un moyen clair pour suivre leur amélioration, TAMFI peut ainsi gérer sa propre performance sociale.

L'utilisation des Standards Universels pour identifier des gains rapides

Les Standards Universels nouvellement lancés fournissent non seulement un guide pratique pour l'amélioration de la GPS, mais aussi un outil de motivation utile pour les IMF. En plus de démontrer ce qui est *possible*, les standards peuvent être utilisés pour évaluer le niveau de conformité actuel de l'IMF,

et proposer des «gains rapides» (« quick wins ») pour créer une dynamique organisationnelle pour le changement. L'évaluation à intervalles réguliers permet également aux réseaux de suivre le niveau d'amélioration et les changements de leurs membres.

La création de boucles de rétroaction continue

Tout au long de ce projet, TAMFI a constaté que ses membres ne respectaient pas les délais qu'ils s'étaient fixés (comme la soumission dans les délais de leurs rapports sociaux). De cette façon, ils ont constaté qu'un dialogue constant (via l'écoute et la rétroaction) avec les partenaires était nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du projet.

Assurer une large adhésion au programme de GPS

L'atelier de sensibilisation a été un succès pour garantir l'adhésion des participants. Toutefois, à l'atelier concernant les «leçons tirées» du projet, ils ont explicité le défi que représentait une adhésion organisationnelle plus large, du fait du manque de temps, de personnel et de la concurrence d'autres priorités stratégiques. L'adhésion du conseil d'administration a été un défi particulier - lorsque la perception était que la GPS est seulement utile pour attirer l'investissement social (par opposition à la

réalisation de sa mission en aidant les clients), les conseils d'administration ont eu tendance à être moins impliqués.

À cet égard, les réseaux ne peuvent pas sous-estimer l'importance de compléter les actions de sensibilisation avec un appui pour gérer le processus de changement. Sans la dissémination du «message de la GPS» dans les institutions membres, les défis de la mise en œuvre pratique ne seront probablement pas surmontés. Il y a certainement un rôle clair pour les réseaux à jouer en termes de:

- Soutien informel aux champions internes de la GPS pour sensibiliser le conseil d'administration
- Aide aux IMF à formaliser l'opérationnalisation de la GPS (rôles et processus)
- Développement des outils / ressources pour les champions de GPS, pour qu'ils soient utilisés au sein de leurs propres institutions de microfinance afin d'améliorer les processus organisationnels.

Conclusion

Bien que le moteur le plus important derrière le développement du travail de TAMFI sur la GPS ait été la nécessité d'attirer l'investissement social dans le marché local, ce projet a également contribué à des changements importants au niveau des IMF. Les clients ont progressivement été mis au centre des activités des IMF et des stratégies de développement, en particulier dans le domaine de la conception des produits. Ce projet a également permis à TAMFI de mettre plus efficacement en œuvre sa mission - servir ses membres - en se basant sur une meilleure compréhension de leurs besoins et priorités. De cette façon, TAMFI est convaincue qu'elle est en train de contribuer à la création d'un secteur de microfinance en Tanzanie qui aborde de façon durable le bien-être de ses clients - et elle prévoit de continuer à développer et à étendre ses activités de GPS à l'avenir.