

Gestion des risques : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance

Note informative

Introduction

La gestion des risques est une méthode pour identifier, mesurer, suivre et gérer systématiquement les différents risques auxquels fait face une institution. Dans le cas des institutions de microfinance (IMF), les initiatives en rapport avec le sujet se sont principalement concentrées sur les risques financiers et opérationnels. Cependant, d'autres risques non mitigés, comme ceux concernant la réputation, peuvent entraîner de graves conséquences financières ainsi que la perte de sa réputation pour une IMF. Les risques suivants, en rapport avec les performances sociales, ont reçu jusqu'à présent peu d'attention dans le matériel de gestion des risques du renforcement institutionnel.

Cette note démontre l'importance d'intégrer une vision sociale aux stratégies de gestion des risques et aux activités de renforcement institutionnel de la microfinance. Elle propose également une brève revue des principaux risques non financiers et opérationnels qui sont communément oubliés par les IMF. Elle aborde les questions institutionnelles clés à ce sujet et l'importance d'analyser les pratiques existantes pour évaluer comment l'IMF peut avoir ignoré certains de ces risques. Finalement, cette note présente quelques pratiques émergentes que les IMF trouvent utiles pour les aider à intégrer les performances sociales dans leurs activités de gestion des risques.

Risques de réputation

Les risques de réputation peuvent être définis comme « l'impact présent et futur de l'opinion

Encadré N°1 : Les titres de la presse et les risques de réputation

Titre : « Un enfant est pris en otage pour un prêt » The Telegraph (Inde), 6 juin 2008

En se concentrant uniquement sur les performances financières, il est fréquent que la direction d'une IMF ne soit pas au courant des tactiques que certains employés utilisent pour atteindre leurs objectifs de travail. On peut imaginer que l'institution, à laquelle ce titre de journal fait référence, a souffert des conséquences fortuites suivantes :

- Perte d'un nombre important de bons clients
- Plus de difficultés pour attirer de nouveaux clients (en particulier ceux ayant des enfants)
- Augmentation des coûts pour essayer de contrôler les dommages en recourant aux médias
- Perte de revenus en raison d'un portefeuille réduit et de coûts accrus.

Si l'on considère tous ces effets potentiels, il convient de se demander *si le recouvrement de ce prêt à risque en valait la peine.*

« négative du public sur les gains et les capitaux »¹. En gros, avoir une bonne réputation, c'est être responsable en termes de finance : éthique, confiance, bonnes relations et intégrité.

Il est probable que les institutions ne reconnaissent pas l'importance de la réputation jusqu'à ce que celle-ci soit perdue ou détériorée. Certaines

Rédigé par Rashmi Ekka et l'équipe EDA Rural Systems (R. Chaudhary et F. Sinha). Contributions de A. Campion, V. Thiel, A. Simanowitz, C. Linder, S. Naik, B. Simmes, W. Tounytsky, J. de Wit, C. Ben Mboho, O. Torres, T. Cherikov, Dr J. Bald, N. Agarwal, J. Bliiek, C. Velasco et C. Loupeda.

¹ Large Bank Supervision, Bank Supervision and Examination Process, Comptroller's Handbook, Washington DC, 1998

Gestion des risques : Intégrer la GPS

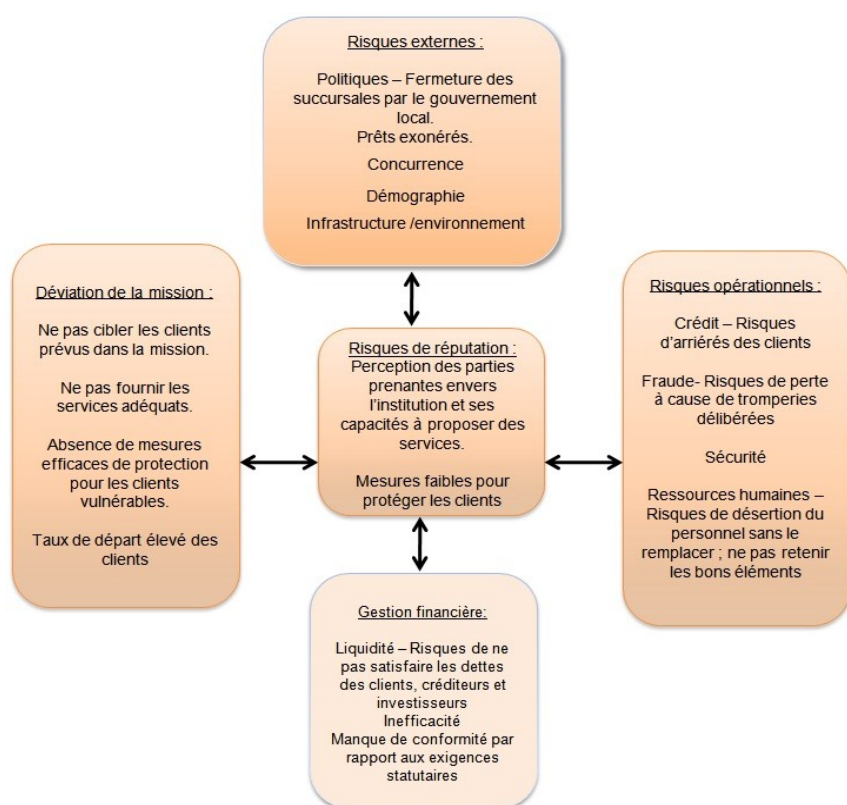
IMF ont vu leur réputation (perçue ou réelle) compromise par des pratiques coercitives dans le recouvrement des prêts ainsi que des pratiques douteuses dans leurs ressources humaines (RH) - (voir **l'encadré N°1**). Bien que la réputation soit un actif incorporel, elle porte des conséquences de grande envergure sur les capacités d'une institution à obtenir des ressources et à fonctionner efficacement.

Risques de déviation de la mission

Il est possible de définir les risques de déviation de la mission comme étant l'absence d'un alignement entre l'institution et ses objectifs sociaux (dérivés de la mission), voire même un manque d'objectifs sociaux clairement définis. Ainsi, ces risques peuvent avoir des implications pour la réputation. Une déviation de la mission peut se produire lorsqu'une IMF :

- Ne définit pas adéquatement ses marchés cibles dans sa mission
- Ne maintient pas son attention sur les clients cibles ou ne possède pas de

ILLUSTRATION N° 1 mécanismes



de suivi pour s'assurer qu'elle fournit des services financiers appropriés à sa clientèle prévue

- Se concentre uniquement et fortement sur la croissance et le profit
- Ne génère pas de changements positifs.

L'alignement de la mission consiste à « joindre le geste à la parole », c'est-à-dire faire ce que la microfinance est censée faire. Un exemple typique de déviation de la mission est lorsqu'une IMF néglige les clients plus vulnérables, qui vivent souvent dans les régions éloignées, et s'adresse à un segment « supérieur » du marché. Un certain degré de diversification des marchés « supérieurs » peut être nécessaire pour la pérennité institutionnelle. Le défi consiste à inclure différents segments de clients, de sorte que les plus pauvres ne soient pas complètement exclus.

Risques de vulnérabilité des clients

Les pauvres font face à des risques permanents ou à des crises inattendues comme, par exemple, des problèmes de santé, des catastrophes naturelles et des revenus irréguliers ou instables. Ces risques qui réduisent les revenus des clients, tout comme les grosses dépenses soudaines, sont également des menaces pour l'IMF. Les IMF devraient prendre des mesures pour protéger leurs clients contre les crises et répondre aux menaces permanentes. Il faut néanmoins comprendre les activités génératrices de revenu ainsi que les mouvements d'argent des clients pour avoir de telles mesures, qui incluent

Gestion des risques : Intégrer la GPS

une conception adéquate des produits financiers et l'ajustement des calendriers de remboursement des crédits. Elles devraient aider à protéger les clients et, en même temps, à protéger la réputation et la mission de l'institution.

L'illustration N°1 classe les catégories clefs des risques que rencontrent les IMF, y compris les risques concernant la gestion financière, les opérations, la réputation ainsi que les risques externes. Elle montre également comment les différents types de risques sont interconnectés. La réputation d'une IMF est le facteur central qui est touché par tous les autres types de risques. Il est nécessaire de développer une stratégie intégrale de gestion des risques et des initiatives pour renforcer les capacités en utilisant une vision des performances sociales, de sorte que les risques pour les performances sociales soient traités avec les autres risques.

Questions clefs

- Comment les pratiques en vigueur de la gestion des risques abordent les risques institutionnels auxquels les IMF font face ?
- Comment une IMF peut-elle se protéger contre un niveau critique dans sa réputation ? Une fois la crise passée, que peut faire une IMF pour « se racheter » ?
- Que devrait faire une IMF pour empêcher une déviation de sa mission et comment peut-elle satisfaire les besoins spécifiques des clients vulnérables ?
- Quelle est la fonction de la gouvernance dans le contexte de la gestion des risques, à l'intérieur des IMF en général, et en ce qui concerne plus particulièrement les risques institutionnels ?
- Comment une IMF peut-elle se protéger contre les risques opérationnels ?

Tenir compte de votre audience lors du renforcement des capacités

Peu d'IMF disposent de services spécialisés dans la gestion de risques ; cette responsabilité incombe souvent au directeur général des finances, au service de comptabilité ou à celui du contrôle interne. Ainsi, ceux qui sont étroitement impliqués dans la gestion des risques de la microfinance ont généralement une solide expérience financière et comptable et, par conséquent, pourraient considérer que la gestion des performances sociales soit plus en rapport avec une capacité de « relation avec les gens », qu'il serait mieux de laisser aux sociologues et aux « philanthropes fondamentalistes ». Une manière de commencer à « séduire » ce personnel clef et à garantir sa participation active se situe dans le langage utilisé. Les formateurs et autres acteurs impliqués dans le renforcement institutionnel devraient utiliser des expressions comme « des finances responsables » et « une gestion équilibrée des performances » pour intéresser ces directeurs qui sont plus orientés vers les compétences financières « plus techniques ». Ils devraient aussi recourir à des exemples pratiques qui soulignent l'importance de mitiger les risques institutionnels pour obtenir une pérennité financière à long terme.

Les pratiques existantes peuvent négliger les risques sociaux ou institutionnels

Les IMF doivent passer en revue leurs stratégies en ce qui concerne leur réputation et mission afin de

Gestion des risques : Intégrer la GPS

voir si les pratiques existantes (qui soutiennent la microfinance conventionnelle au niveau institutionnel) pourraient omettre certains risques importants au niveau des clients. Par exemple :

Limites du montant des crédits : Ces limites mitigent l'exposition d'une IMF, spécialement dans le cas des nouveaux clients qui n'ont pas de garanties. Toutefois, selon le type de client atteint, il peut y avoir une disparité assez importante entre les limites et les besoins et capacités d'endettement des clients. Dans un environnement compétitif, il est probable que les clients finissent par emprunter auprès d'autres institutions et de courir le risque de se surendetter.

Conditions standardisées (simples) de crédit : Celles-ci facilitent le suivi des paiements (pour les employés et les clients) mais peuvent être incompatibles avec les différentes activités génératrices de revenus.

« Tolérance zéro pour les défauts de paiement » : Elle définit une culture de remboursement mais peut avoir des conséquences défavorables (en particulier dans le contexte des conditions de crédit standardisées), peut causer des attitudes agressives du personnel (voir l'**encadré N°1**) et peut possiblement pousser les clients à recourir à plusieurs prêts et à se surendetter.

Crédits collectifs : Bien que beaucoup d'IMF utilisent cette méthodologie, il se peut que cela exclut certains des clients les plus pauvres, qui trouvent difficile d'adhérer à un groupe (principe de l'auto-sélection) ou qui risquent d'être expulsés de leur groupe par leurs pairs (principe de la pression du groupe)

Bonnes pratiques émergentes

Un certain nombre de bonnes pratiques sont apparues et favorisent les crédits responsables et inclusifs. Ces pratiques sont liées à plusieurs aspects de la gestion et de la gouvernance institutionnelle, que les IMF doivent mettre en œuvre pour avoir une gestion efficace des risques.

Mettre en place des principes de protection des clients

À la suite de la **Campagne Smart**, un consensus a été atteint autour de six principes de protection des clients. Il s'agit de normes minimum que tout client peut espérer recevoir lorsqu'il négocie avec une IMF :

1. Mécanismes pour éviter le surendettement
2. Détermination des prix transparente et responsable
3. Pratiques adéquates de recouvrement
4. Comportement éthique du personnel
5. Mécanismes pour corriger les doléances
6. Confidentialité des données des clients

La Campagne Smart a reçu jusqu'à présent 1000 soutiens institutionnels ou individuels, y compris 250 de la part d'IMF, environ 100 d'investisseurs/donateurs, 70 d'organisations de soutien et 45 de réseaux ou associations. Les IMF cherchent actuellement des façons de mettre en pratique ces principes, comme :

- Améliorer les méthodes d'évaluation du crédit
- Partager les informations par le biais d'agences d'évaluation de crédit

Gestion des risques : Intégrer la GPS

- Garantir une communication efficace des conditions de crédit aux clients (en tenant compte également des niveaux faibles d'instruction des clients)
- Utiliser un processus clair et échelonné en cas de défauts de paiement, y compris des directives minutieuses et une comptabilité transparente pour reprogrammer le crédit
- Créer des systèmes clairs pour recueillir les doléances des clients, en ayant des processus efficaces pour faire le suivi des réponses qui feront partie de l'audit interne (tant au niveau institutionnel qu'au niveau du personnel de terrain)

Connaitre vos clients – collecte et utilisation des informations sur le profil des clients

Les IMF collectent des renseignements utiles sur leurs clients lors du processus d'évaluation du crédit, qui incluent des informations sur leur famille, capitaux, sources de revenus, accès à d'autres sources de financement et niveau de pauvreté. Mais ces informations sont rarement compilées, analysées et utilisées. Si les données étaient compilées systématiquement en sélectionnant rigoureusement les indicateurs, elles pourraient servir à faire un suivi de la couverture et à identifier les différents segments du marché, ainsi que les produits qui répondent le mieux aux besoins de ses segments. De plus, ces données pourraient servir de base pour identifier les changements dans le temps, ce qui permettrait à l'IMF d'analyser si elle remplit sa mission et ses objectifs. Par exemple, **Fonkoze** (Haïti) et **Prizma** (Bosnie et Herzégovine) ont conçu des produits pour leurs clients vivant dans des niveaux différents de pauvreté. Ils utilisent également une méthode systématique pour mesurer la pauvreté, comme l'**Indice de sortie de la pauvreté** (PPI).

Éducation des clients

Informar les clients sur leurs droits et responsabilités dans le processus du crédit est un contrôle préventif essentiel. La formation de base devrait inclure : avoir un reçu officiel, avoir des livrets régulièrement mis à jour et connaître les systèmes adéquats pour exprimer ses inquiétudes et doléances. Certaines IMF commencent à offrir une éducation financière plus vaste qui sera un moyen d'aider leurs clients à planifier leurs besoins financiers.

Collecter et utiliser systématiquement le feed-back des clients

L'IMF a besoin d'écouter les opinions de ses clients sur ses performances afin d'améliorer ses services et mieux répondre aux besoins de ses clients. De ce fait, elle doit s'assurer qu'il existe des chaînes par lesquelles il est possible de recevoir un tel feed-back. L'information peut être collectée par le biais de chaînes officielles et informelles. Les voies officielles incluent des visites du personnel d'audit interne à un échantillon de clients, une étude de marché (avec la technique du « client mystère » où les enquêteurs se font passer pour des clients, et la présentation du feed-back par rapport à cette expérience), des enquêtes de satisfaction des clients et des forums annuels ou semestriels pour que les clients ou leurs représentants puissent soulever divers problèmes. Dans les chaînes informelles figurent des visites et des réunions de routine du personnel. En prenant en considération les besoins de ses clients, une IMF peut travailler pour réduire les risques à la fois pour ses clients mais aussi pour l'institution-même.

Gestion des risques : Intégrer la GPS

Suivi et analyse des taux de sortie

Généralement, les IMF n'ont pas fait le suivi des sorties de leurs clients. Malgré cela, les taux élevés de croissance du nombre total de clients et du portefeuille peuvent dissimuler des niveaux élevés de départs chez les clients. La fidélisation des clients représente par procuration un indicateur utile pour connaître leur niveau de satisfaction, ce qui signifie que les clients sont loyaux et que les services qui sont proposés leur sont utiles. Elle contribue aussi à une croissance institutionnelle plus rentable. Évidemment, il est normal dans tout programme d'avoir des clients qui partent, surtout après le premier cycle de crédit qui représente une « période d'essai » pour le client et l'institution. Toutefois, les niveaux croissants de sortie peuvent représenter un risque important, car ils reflètent un mécontentement des clients, des produits inadéquats ou une concurrence efficace de la part d'autres prestataires locaux de microfinance.

Les IMF commencent maintenant à définir, mesurer et suivre les sorties grâce à leurs systèmes d'information de gestion (SIG). Mais pour faire cela, ils doivent avoir des systèmes d'identification des clients avec un code unique et avoir la possibilité de différencier les clients qui partent définitivement de ceux qui font seulement une pause entre deux crédits (et qui reviendront par la suite), ainsi que ceux qui ont fini leurs cycles chez des institutions formelles. Le suivi et l'analyse des taux de sortie des clients sont des outils utiles pour suivre les niveaux de mécontentement ; demander les raisons de leur départ et analyser leurs raisons forment un élément additionnel important de l'étude de marché.

Gestion des ressources humaines et des perceptions du personnel

Un personnel satisfait et adéquatement motivé est fondamental pour le succès de toute IMF. La mission et les valeurs de base de cette dernière doivent faire partie de la culture et des systèmes organisationnels. Un code de conduite des employés peut être une façon utile de garantir cela. Toutefois, et plus important encore, la haute direction a besoin de démontrer et de renforcer la mission et les valeurs de l'institution grâce à son propre comportement et à la mise en œuvre d'évaluations et d'incitations adéquates des performances. Si les incitations sont déterminées sur les performances des déboursements et des remboursements, il se peut que d'autres aspects importants de la couverture (comme les comportements éthiques avec les clients, la communication et les pratiques de recouvrement des dettes) soient oubliés.

Des mécanismes efficaces de feed-back, tels que les discussions collectives ou individuelles avec les employés, peuvent aider la direction à comprendre tout problème rencontré par le personnel sur le terrain. Le personnel peut être encouragé à identifier et signaler les risques, ainsi qu'à proposer des recommandations pour les atténuer. Les IMF peuvent offrir de petites récompenses pour renforcer les comportements positifs et ainsi empêcher les risques sociaux et financiers.

Évaluer si les entreprises des clients ont des impacts sociaux ou environnementaux négatifs

Les IMF ne devraient pas soutenir des activités qui ont le potentiel d'endommager les ressources naturelles (comme

Gestion des risques : Intégrer la GPS

l'agriculture chimique, la surexploitation de la pêche et la combustion de charbon) ni la santé communautaire (comme la fabrication illicite de liqueurs avec des distillateurs fait maison). De même, certaines activités peuvent être faites dans des conditions de travail qui entraînent des problèmes de santé et de sécurité. Les IMF devraient développer leurs propres politiques et définir clairement les activités pour lesquelles elles n'accorderont pas de crédits. Par exemple, une politique de protection environnementale peut orienter les agents de crédit à ne pas accorder de prêts aux entreprises qui polluent. Les IMF peuvent aussi aller plus loin et développer une stratégie plus proactive, en encourageant des méthodes alternatives et des activités génératrices de revenus qui pourraient aider à long terme les clients et leurs communautés.

Communication et transparence

Les IMF ont besoin de présenter régulièrement à tous les acteurs clefs des rapports sur leurs performances. Ceci est fait en grande partie à travers les rapports annuels et les rapports envoyés au MiX² (Microfinance Information eXchange), aux investisseurs et aux organismes réglementaires. Les rapports sur les performances sociales, s'ils existent, se limitent généralement à une ou deux études de cas anecdotiques qui font partie du rapport annuel. Les IMF ont besoin de présenter des rapports systématiques sur leurs performances sociales, tant aux parties prenantes internes qu'externes. Récemment, le MiX a lancé en ligne une matrice sur les standards de performance sociale et les IMF ont commencé à communiquer des informations sur ces indicateurs, en plus des indicateurs financiers. Une fois que les rapports sur les performances sociales deviennent une pratique constante et vérifiée, la transparence et la réputation en sont améliorés. Les IMF peuvent

également utiliser leurs rapports des performances sociales (qui incluent des informations sur les clients) pour évaluer leur avancement pour accomplir leur mission.

Une situation de crise, comme des articles de presse négatifs, peut affecter la réputation de l'industrie entière de la microfinance. Dans une telle situation, il est impératif que l'IMF ou le réseau de plusieurs IMF développe une stratégie claire de communications pour communiquer avec toutes les parties prenantes : les employés et les clients, les médias, les investisseurs et la concurrence.

Rôle de la gouvernance

Le rôle de la gouvernance est fondamental. L'IMF doit avoir un Conseil d'administration efficace pour garantir que tous les systèmes (y compris les politiques et les pratiques de gestion des risques) soient entièrement alignés à la mission et aux valeurs de l'IMF. Le degré selon lequel le Conseil peut mener à bien cette fonction dépend de l'expérience et de la perspective des directeurs. Il arrive généralement que le Conseil d'une IMF ait un comité d'audit et d'autres comités pour gérer les ressources humaines et les opérations de crédit. Certaines IMF ont désormais un comité des performances sociales dont le rôle est de contrôler les informations et les rapports liés à la mission et à la réputation, ainsi que de garantir que toutes les opérations soient examinées sous l'angle d'une « vision sociale » des performances : un élément essentiel pour la mise en œuvre d'un cadre intégral de gestion des risques.

Rôle des auditeurs internes

Généralement, les IMF se concentrent principalement sur les risques financiers et opérationnels (par ex., le crédit ou la fraude) et leurs systèmes de g e s t i o n (comptabilité,

² Le MiX partage des données détaillées sur les performances sociales et financières des IMF, ainsi que des informations financières sur les prestataires du marché et d'importants donateurs et investisseurs. Pour plus d'information, consultez : www.mixmarket.org

Gestion des risques : Intégrer la GPS

SIG, etc.) sont habituellement conçus pour atténuer ce type de risques. Les auditeurs internes jouent aussi un rôle essentiel en vérifiant comment ces risques sont gérés et mitigés et si des ajustements nécessaires sont réalisés.

De manière semblable, il est nécessaire de développer des procédures pour doter les auditeurs internes avec les outils dont ils ont besoin pour vérifier la gestion des risques en rapport avec les performances sociales (déviation de la mission, risque de réputation, etc.).

La gestion des risques est un sujet qui concerne tous les niveaux d'une IMF. Chaque membre de l'institution a une fonction à remplir à ce sujet. Les employés doivent travailler en équipe pour développer des procédures efficaces de gestion des risques à tous les niveaux et pour tout type de risque (financier ou social).

Conclusion

Il est important que les IMF se rappellent qu'il faut beaucoup de temps pour se construire une bonne réputation, mais seulement très peu de temps pour la détruire. Pour cette raison, être proactif sur la manière d'atténuer les risques de réputation avant qu'ils ne se présentent peut aussi être l'une des meilleures manières de réduire les risques de perte financière. Lorsqu'une IMF définit sa mission et l'applique à toutes ses opérations, elle est garantie de ne pas dévier de cette mission, ce qui est essentiel en retour pour sa réputation.

Le défi pour les IMF est de gérer la croissance tout en s'assurant en même temps de l'existence de systèmes institutionnels adéquats pour soutenir leur mission et leurs valeurs. Lorsque plusieurs IMF croissent rapidement dans la même région, il y a aussi le défi de gérer la concurrence.

Une croissance très rapide pourrait diluer autant la mission que les valeurs de l'IMF et accroître possiblement la vulnérabilité des clients (par ex., à travers le surendettement). Les IMF ont besoin de mettre les clients au premier plan, en particulier leurs clients cibles. Finalement, se concentrer sur les clients est l'une des meilleures stratégies de gestion des risques.

Références

- Bald, Dr J. (2009) Training on 'Fundamentals of Asset and Liability Management', Germany: Frankfurt School of Finance and Management
- Campion, A. and Linder, C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide*, Brighton: Institute of Development Studies
- CGAP (2009) *Operational Risk Management for Microfinance Institutions*, www.cgap.org
- (2003) *Operational Risk Management*, Participant Course, materials (présentation) www.cgap.org
- Comptroller of the Currency, Administrator of National Banks (1998) *Large Bank Supervision, Bank Supervision and Examination Process*, Comptroller's Handbook, Washington DC
- EDA (2009) 'Using SPM to Mitigate Institutional Risks', www.edarural.com (consulté le 1er mars 2010)
- FMO, *Social and Environmental Management Guidance for Micro Finance Institutions*, www.fmo.nl (consulté le 11 novembre 2010)
- Economist Intelligence Unit (2005) 'Four out of Five Companies Say Threats to Corporate Reputation are Rising', 8 December, www.eiuresources.com/mediadir/default.asp?PR=850001885 (consulté le 11 novembre 2010)
- Resnick, J.T. (2006) *Reputational Risk Management: A Framework for Safeguarding Your Organization's Primary Intangible Asset*, Princeton, NJ: Opinion Research Collaboration

Gestion des risques : Intégrer la GPS

À propos de cette série

Cette série de notes informatives est le résultat d'une collaboration entre le Consortium *Imp-Act* et des experts techniques clefs de l'industrie. Constatant que l'appui constant aux institutions de microfinance fourni par les bailleurs de fonds et les organisations de soutien est essentiel pour garantir une approche équilibrée de la gestion des performances, cette série vise à les aider à intégrer la « vision sociale » qui est absente des documents de formation existants des IMF. Ces notes informatives offrent des conseils ciblés sur des questions essentielles, ainsi que des renseignements détaillés sur d'autres ressources

Processus du développement

L'initiative *Intégrer la gestion des performances sociales dans le renforcement des capacités*, dirigée par le Consortium *Imp-Act*, s'accompagne d'une stratégie en trois parties :

Créer des liens entre des experts de la GPS et des experts dans des domaines techniques clefs : Les membres et associés du Consortium unissent leurs forces avec des experts de l'industrie pour appliquer une vision sociale à des domaines techniques essentiels.

Revoir les supports de formation classiques existants : Grâce à des ateliers en ligne entre les partenaires de projet, les lacunes dans la formation actuellement fournie aux IMF sont identifiées et traitées en priorité.

Faciliter les discussions en ligne pour le partage des connaissances : Chaque domaine technique est abordé dans une discussion animée sur le **Réseau GPS** afin de compléter la solide expérience à la base de ces Notes informatives.

Consortium *Imp-Act* : Apprendre, connecter, partager

Une palette de ressources en ligne est disponible pour vous aider à améliorer votre pratique de la GPS :

Le **Centre de ressources sur la GPS** offre des recommandations « étape par étape » sur l'intégration d'une vision sociale dans les systèmes de gestion des performances des IMF, notamment un outil interactif d'auto-évaluation de la GPS. Consultez : www.spmresourcecentre.net

Le **Réseau GPS** met en lien les personnes et les organisations qui sont engagées dans la gestion et la réalisation de performances sociales dans la microfinance. Le Réseau constitue pour les praticiens un espace virtuel qui leur permet de partager des expériences et des informations, et de débattre des nouvelles idées dans la GPS. Rejoignez le réseau dès aujourd'hui ! www.spmnetwork.net

Le **Guide pratique de la GPS** propose un guide étape par étape de l'intégration de la GPS dans votre IMF, ainsi que des études de cas concrets dans d'autres IMF. Téléchargez ce document en anglais, français, espagnol ou arabe.

Fulfilling the Promise est un nouveau film du Consortium *Imp-Act* qui rend compte de l'expérience de la GPS dans deux IMF qui ont choisi des missions sociales, à savoir **SEF** (en Afrique du Sud) et **AMK** (au Cambodge). Des versions courtes et longues sont disponibles en anglais, français, espagnol et arabe.

Pour en savoir plus sur le Consortium *Imp-Act* et son travail, consultez le site www.Imp-Act.org.

