

Document: EB 2013/LOT/G.19  
Date: 13 décembre 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

**Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet-pays spécifique à l'Association des coopératives du Canada (ACC) pour le développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit dans le cadre du Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda**

**Note pour les représentants au Conseil d'administration**

Responsables:

Questions techniques:

**Alessandro Marini**

Responsable du programme de pays  
téléphone: +39 06 5459 2115  
courriel: a.marini@ifad.org

Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**

Chef du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

---

Pour: **Approbation**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>i</b>
<b>Recommandation pour approbation</b>	<b>1</b>
<b>Première partie – Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Deuxième partie – Recommandation</b>	<b>2</b>

### Annexe

Association des coopératives du Canada (ACC): Développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit dans le cadre du Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda	3
--	---

### Appendice

Result-based logical framework  
(Cadre logique basé sur les résultats)

## Sigles et acronymes

ACC	Association des coopératives du Canada
CSCG	Groupements communautaires d'épargne et de crédit
PROFIRA	Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues
PTBA	Plans de travail et budgets annuels
SACCO	Coopératives d'épargne et de crédit
S&E	Suivi-évaluation
UCEC	Union des coopératives d'épargne et de crédit d'Ouganda
WOCCU	Conseil mondial des coopératives de crédit

## **Recommandation pour approbation**

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation concernant la proposition de don à l'Association des coopératives du Canada pour le développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit dans le cadre du Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda, telle qu'elle figure au paragraphe 7.

## **Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet-pays spécifique à l'Association des coopératives du Canada (ACC): Développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit dans le cadre du Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda**

J'ai l'honneur de présenter le rapport et la recommandation ci-après concernant une proposition de don au titre du guichet-pays spécifique d'un montant de un million d'USD (1 000 000 USD).

### **Première partie – Introduction**

1. Le présent rapport recommande l'appui du FIDA au projet de l'Association des coopératives du Canada (ACC).
2. Le document relatif au don soumis au Conseil d'administration pour approbation figure en annexe au présent rapport:  
 Association des coopératives du Canada (ACC): Développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit, sous-composante du Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda (PROFIRA).
3. Les objectifs et la teneur du projet considéré sont conformes à l'évolution des objectifs stratégiques du FIDA ainsi qu'à la politique du Fonds en matière de financement sous forme de don.
4. L'objectif stratégique primordial qui guide la Politique révisée du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009, est de promouvoir des approches et des technologies éprouvées et/ou innovantes, assorties des politiques et institutions ad hoc, qui soutiendront le développement agricole et rural pour donner aux femmes et aux hommes pauvres vivant dans les zones rurales de pays en développement les moyens d'être autonomes et, partant, de s'assurer des revenus plus élevés et une meilleure sécurité alimentaire.
5. La politique vise à obtenir les résultats suivants: a) promotion d'activités innovantes et élaboration de technologies et d'approches novatrices au profit du groupe cible du FIDA; b) activités de sensibilisation, de plaidoyer et de concertation sur les politiques s'agissant des questions importantes pour les ruraux pauvres menées par ce groupe cible ou en son nom; c) renforcement de la capacité des institutions partenaires à fournir toute une gamme de services d'aide aux ruraux pauvres; et d) promotion, auprès des parties prenantes au sein des régions et de l'une à l'autre, de l'assimilation des enseignements, de la gestion des savoirs et de

la diffusion de l'information au sujet des questions liées à la réduction de la pauvreté rurale.

6. Le projet proposé est conforme à l'objectif et aux résultats attendus de la politique révisée du FIDA en matière de dons. En particulier, ce don appuiera la création d'un environnement institutionnel favorable au développement d'un mouvement coopératif d'épargne et de crédit (SACCO) en Ouganda. À cet effet, la capacité de l'Union des coopératives d'épargne et de crédit d'Ouganda (UCEC) à fournir durablement des services aux SACCO sera renforcée moyennant un partenariat avec un consortium de coopératives internationales expérimentées. Ce montage permettra à l'UCEC d'accéder à l'expertise managériale et technique nécessaire pour établir de saines pratiques commerciales, acquérir les connaissances voulues et former le personnel pour l'application pratique de ce savoir dans le cadre de son plan stratégique quinquennal, afin qu'elle devienne une institution autosuffisante et créée, partant, une union viable des SACCO.

## **Deuxième partie – Recommandation**

7. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le don proposé en adoptant les résolutions suivantes:

DÉCIDE: que le Fonds accordera un don ne dépassant pas un million de dollars des États-Unis (1 000 000 USD) à l'Association des coopératives du Canada afin de financer, en partie, le Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda pour sa sous-composante "Développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit". Ce don, consenti pour une période de cinq ans, sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président  
Kanayo F. Nwanze

# **Association des coopératives du Canada (ACC): développement d'une union durable des coopératives d'épargne et de crédit dans le cadre du Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda**

## **I. Contexte**

1. Depuis deux décennies, l'Ouganda connaît une forte croissance économique accompagnée d'un recul important de la pauvreté. La croissance s'est accélérée, passant de 6,3% dans les années 1990 à une moyenne annuelle de 7% entre 2000 et 2010. Dès 2011, l'Ouganda avait atteint l'Objectif du Millénaire pour le développement prévu pour 2015, à savoir réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, proportion qui est tombée de 53% en 1993 à 24,5%. Si le pourcentage de personnes en situation de pauvreté a sensiblement reculé, la diminution du nombre de pauvres a été beaucoup moins marquée du fait d'un accroissement démographique élevé. La pauvreté demeure un phénomène essentiellement rural, avec 34% de la population rurale vivant en dessous du seuil de pauvreté national.
2. L'accès limité aux services financiers constitue un obstacle de taille au développement rural et à l'élimination de la pauvreté. En 2009, seulement 15% de la population rurale utilisait des services bancaires, et à peine 7% étaient desservis par d'autres institutions du secteur formel. Près de la moitié de la population avait recours à des arrangements financiers informels (principalement amis et parents), tandis que 31% n'avaient accès à aucun type de services financiers. Bien qu'il existe une gamme relativement large d'intermédiaires financiers en Ouganda, l'offre de services financiers en milieu rural reste limitée et est nettement inférieure à la demande. Actuellement, les institutions financières à assise communautaire telles que les SACCO et les groupements communautaires d'épargne et de crédit sont les seuls intermédiaires financiers qui répondent à la demande de services financiers dans la plupart des communautés rurales.
3. Afin de répondre à ces besoins, le Conseil d'administration du FIDA, lors de sa cent neuvième session en septembre 2013, a approuvé un prêt de 19,3 millions de DTS pour le Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues en Ouganda (PROFIRA), dont l'objectif est d'accroître durablement l'accès et le recours de la population rurale aux services financiers. Le présent don viendra compléter le prêt approuvé pour financer le PROFIRA, l'accent étant mis sur la sous-composante relative au développement d'une union durable des SACCO.

## **II. Justification et pertinence pour le FIDA**

4. Le PROFIRA est parfaitement aligné sur les priorités stratégiques du Gouvernement ougandais et du FIDA, qui partagent les mêmes vues en matière de développement du secteur financier rural. Tous deux sont conscients de la nécessité constante de promouvoir la finance rurale et considèrent que l'accès aux services financiers est un pilier essentiel de l'effort consenti par l'Ouganda pour éradiquer la pauvreté, en accordant une place toute particulière aux institutions financières à assise communautaire en tant qu'outil approprié d'intégration financière. L'un des trois objectifs stratégiques du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) 2013-2018 du FIDA porte sur l'accès et le recours de la population rurale aux services financiers.

5. Dans ce cadre, le développement d'une union durable des SACCO en Ouganda constitue la pierre angulaire de la stratégie de pays pour garantir l'accès des ménages ruraux à des services financiers viables. L'assistance technique financée grâce au don favorisera la création d'un environnement institutionnel favorable à l'essor d'un tel mouvement. Le soutien qui sera apporté à l'UCEC d'Ouganda afin qu'elle devienne une institution financièrement viable, à même de fournir des services de qualité aux SACCO membres, est une condition indispensable à la bonne santé du secteur des SACCO. L'assistance technique fournie à l'UCEC grâce à ce don viendra compléter l'appui financier lié à la performance qui lui est fourni dans le cadre du prêt.
6. L'UCEC se trouve à un stade critique de son évolution. Tout en comptant parmi ses membres une majorité de SACCO, elle se trouve à devoir relever des défis considérables pour opérer sa mutation, d'une institution auparavant largement subventionnée par le gouvernement en une structure financièrement viable, capable de fonctionner avec un esprit d'entreprise rigoureux dans le cadre d'un système coopératif financier durable. L'UCEC s'est engagée dans cette voie, mais la route est encore longue. Pour réussir sa transformation, cette organisation a besoin d'une aide à la gestion dispensée par des professionnels de haut niveau et engagés. Le succès de cette mutation de l'UCEC, qui conditionnera le développement d'un système durable de coopératives de crédit en Ouganda, dépend lui-même d'un soutien technique efficace en appui au plan stratégique quinquennal de l'institution.
7. Les institutions internationales qui ont l'expérience et les compétences requises pour assurer un tel soutien sont peu nombreuses. La plupart d'entre elles sont étroitement alignées sur le mouvement des coopératives de crédit et collaborent activement avec ces coopératives et leurs organisations faîtières au niveau local et international. L'ACC, l'organisation proposée pour être bénéficiaire du don, est l'une de ces institutions de premier plan qui appuient le développement des SACCO au niveau international, et elle est prête à prendre l'engagement technique et financier pour aider l'UCSCU à devenir une structure durable et financièrement viable. L'ACC a une solide réputation internationale, une forte présence en Ouganda et fait état d'une expérience considérable dans le développement des SACCO dans le pays. Le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU), offre de son côté des connaissances et une expérience internationale complémentaires à celles de l'ACC. Cette organisation a donc été choisie pour être le partenaire principal de l'ACC dans l'exécution du programme et sera, à ce titre, sous-bénéficiaire du don.
8. Le don sera essentiel pour pouvoir établir un partenariat avec ces deux organisations internationales pour la fourniture à l'UCEC d'une assistance managériale et technique. Le point fort de ce partenariat est l'accord de partage des coûts. Cet accord, qui prévoit une contribution de l'ACC et du Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit aux dépenses encourues au titre de la fourniture des services d'appui, devrait entraîner un engagement, une participation et un soutien plus importants et jeter les bases d'un partenariat institutionnel à long terme entre l'UCEC, le bénéficiaire et le sous-bénéficiaire du don, partenariat qui ira, en termes de portée et de calendrier, au-delà du programme lui-même.

### III. Le don proposé<sup>1</sup>

9. Étant donné la forte complémentarité entre les activités financées grâce au don proposé et le PROFIRA, le cadre logique de ces activités reflète celui du PROFIRA. Par conséquent, l'objectif de développement du PROFIRA, qui est d'"accroître durablement l'accès et le recours de la population rurale aux services financiers" est également celui du don proposé; et l'effet de la première composante du PROFIRA correspond à l'objectif de développement des activités financées grâce au don, à savoir "permettre aux SACCO d'offrir de meilleurs services à plus de membres". L'effet attendu de ce programme est que l'UCEC fournisse des services durables à ses membres (produit 1.2 du PROFIRA).
10. L'objectif principal de ce don sera d'épauler l'UCEC dans sa transformation en une union de coopératives dynamique et axée sur l'entreprise, capable de fournir durablement le soutien voulu dans le secteur des SACCO. Cette mutation nécessitera une réorganisation des structures internes de l'UCEC, et la création d'une organisation allégée et dynamique moyennant la rationalisation des effectifs et la réduction des dépenses inutiles. En parallèle, l'UCEC devra renforcer son aptitude à fournir toujours plus à ses membres des services à prix coûtant et à développer des activités complémentaires génératrices de revenus. L'inculcation en son sein de bonnes pratiques commerciales jouera également un rôle déterminant pour lui permettre de devenir une organisation durable et rentable en l'espace de cinq ans.
11. Le groupe cible des activités financées par ce don est essentiellement le même que celui du projet principal. Il regroupe les ménages et les individus qui ont besoin d'accéder à des services financiers conçus pour répondre à leurs besoins, contraintes et aspirations spécifiques. Il n'inclue pas seulement des membres individuels des SACCO – hommes et femmes, pour la plupart pauvres – mais aussi des groupes tels que les groupements communautaires d'épargne et de crédit (essentiellement féminins), qui bénéficieront de l'appui fourni au titre de la deuxième composante du projet, et qui sont également des membres des SACCO. Un appui sera également fourni à la fois aux membres existants qui ont besoin de services meilleurs et plus diversifiés et aux personnes qui n'ont actuellement pas accès aux services financiers, c'est-à-dire à celles qui en sont exclues. Une union des SACCO plus forte devrait contribuer à renforcer la durabilité et la professionnalité des SACCO et, partant, leur permettre d'offrir de meilleurs services financiers au groupe cible précité.
12. Alors que le projet sera mis en œuvre sur sept ans, le don est conçu pour fournir un appui professionnel à l'UCEC au cours des cinq premières années, en lien avec son plan stratégique quinquennal (2014-2018). Cela comportera un soutien à la gestion à long terme pour le conseil d'administration, l'administrateur principal et la direction de l'UCEC, qui sera fourni par un expert qui jouera le rôle de mentor auprès de la direction générale et du conseil pendant quelque quarante-deux mois répartis au cours des cinq premières années du projet. Une assistance technique et managériale à court terme viendra compléter le travail effectué par ce mentor. L'objectif est de travailler avec la direction et de la former, d'aider l'UCEC à améliorer ses systèmes et procédures opérationnelles et, surtout, de transférer au conseil d'administration et à la direction de l'UCEC suffisamment de connaissances pour pouvoir mettre en œuvre efficacement leur projet d'entreprise et gérer leurs besoins futurs en matière de savoir.
13. Par conséquent, le don financera l'ACC, avec le WOCCU en tant que sous-bénéficiaire du don, pour certaines activités couvrant des thèmes institutionnels clés tels que: i) la gouvernance du conseil; ii) le développement

<sup>1</sup> On trouvera tous les détails sur la mise en œuvre des activités financées par le don dans le rapport d'achèvement sur la conception du PROFIRA, rapport approuvé par le Conseil d'administration du FIDA lors de sa cent neuvième session (voir EB 2013/109/R.19).

professionnel des cadres; iii) la gestion des risques en entreprise; iv) les relations externes (gouvernement et parties prenantes); v) la commercialisation et le développement commercial; vi) les relations avec les fournisseurs; et vii) les systèmes et le suivi des SACCO.

#### **IV. Produits et avantages escomptés**

14. Les principaux produits seront les suivants:
- Instillation, au sein de l'UCEC, d'un esprit d'entreprise et d'une culture axée sur la performance, avec renforcement de la gestion de la marque et des ventes.
  - Délimitation claire des rôles respectifs du conseil et de la direction.
  - Fonctionnement efficace du mécanisme financier central de l'UCEC et mise en œuvre de stratégies de réduction des coûts.
  - Renforcement des capacités du service d'audit interne.
  - Engagement constructif accru avec le gouvernement et d'autres organisations faitières.
15. Au niveau de l'ensemble du PROFIRA, les avantages ultimes attendus du don reviendront aux personnes qui utilisent les services des SACCO membres de l'UCEC. Une union des SACCO plus forte et plus dynamique offrira un meilleur soutien aux SACCO du pays tout entier, ce qui leur permettra à leur tour d'être plus résistantes, plus saines financièrement et plus aptes à fournir une gamme de services financiers à leurs membres des zones rurales. En définitive, cela aura un impact sur les revenus et les moyens d'existence des ménages membres des SACCO, suivant l'utilisation qui est faite de l'accroissement de la disponibilité des ressources sous forme d'épargne et de crédit. Toutefois, les avantages les plus directs du don se verront au niveau des SACCO en termes: i) d'augmentation du nombre d'adhérents; ii) d'accès à des services financiers durables proposés par l'UCEC (par exemple, par son mécanisme financier central); iii) de renforcement des capacités du personnel des SACCO et de leur conseil d'administration grâce aux services d'appui et de renforcement des capacités offerts par l'UCEC; et iv) de capacité accrue de lobbying et de plaidoyer au niveau national.

#### **V. Modalités d'exécution**

16. **Gestion et coordination.** Compte tenu de son réseau existant et de sa présence sur le terrain en Ouganda, l'ACC sera le bénéficiaire du don et sera responsable de la gestion quotidienne et globale des fonds provenant du don du FIDA. Grâce à la solide expérience dont peut se prévaloir le WOCCU dans des projets similaires au niveau international, cette organisation sera en mesure d'apporter un soutien complémentaire précieux à l'ACC, d'où son rôle de sous-bénéficiaire du don. La responsabilité globale de la coordination et de la mise en œuvre du don incombera à l'ACC Ouganda. Cette dernière et le WOCCU concluront un accord subsidiaire précisant les rôles et responsabilités respectifs dans la mise en œuvre des activités financées grâce au don. Cet accord subsidiaire, qui contiendra des dispositions relatives au respect des normes fiduciaires du FIDA, notamment les mesures anti-corruption, sera examiné par le FIDA avant la signature de l'accord de don.
17. Le dirigeant résident principal de l'ACC sera désigné comme le coordonnateur du don pour le PROFIRA et sera, à ce titre, responsable de: i) la gestion des activités financées grâce au don, en particulier l'assistance technique à long et à court terme; ii) la préparation des plans de travail et budgets annuels (PTBA) pour la mise en œuvre des activités du don et leur intégration dans le PTBA général du PROFIRA, qui seront soumis à l'approbation du comité de surveillance du PROFIRA puis au FIDA pour non-objection; et iii) la présentation de rapports semestriels, et ponctuellement autant que de besoin, sur la performance et l'impact des activités



financées grâce au don – ces rapports seront intégrés dans le rapport global sur le PROFIRA.

18. Un groupe de pilotage du don sera constitué pour superviser la mise en œuvre des activités. Il comprendra le coordonnateur du don du PROFIRA, le représentant du WOCCU responsable du don subsidiaire, le mentor intervenant auprès du conseil et de la direction générale de l'UCEC, le coordonnateur du PROFIRA ainsi qu'un représentant du bureau de pays du FIDA en qualité d'observateur. Le groupe de pilotage du don et les PTBA seront des instruments clés pour faciliter la coordination avec les autres activités du PROFIRA financées par le prêt du FIDA, notamment en ce qui concerne le soutien financier à l'UCEC, fourni au titre de la même sous-composante du projet. L'unité de gestion du PROFIRA, par l'intermédiaire de l'examen et de la consolidation des PTBA et du suivi de leur mise en œuvre, jouera un rôle essentiel pour garantir la cohérence de l'ensemble du projet, notamment la cohérence des activités financées par le don, en assurant le suivi de l'état d'avancement, des résultats et de l'impact.
19. **Gestion financière.** L'ACC sera responsable de la gestion financière globale du don (budgets, rapports financiers, comptabilité, contrôles internes, décaissement, passation des marchés et audit, etc.) conformément aux dispositions générales applicables aux accords du FIDA relatifs aux dons de montant élevé. Le choix du mentor qui interviendra auprès du conseil et de la direction générale de l'UCEC se fera par voie concurrentielle au niveau international, avec la non-objection du FIDA à chacune des étapes clés du processus de recrutement. Dans les six mois à compter de la fin de chaque exercice financier, l'ACC présentera un rapport d'audit consolidé portant sur toutes les activités effectuées, y compris par le WOCCU. Les fonds seront versés sur un compte bancaire détenu par l'ACC conformément aux politiques et procédures du FIDA dans ce domaine. Les dépenses seront justifiées par des états de dépense certifiés.
20. **Suivi et supervision.** Les activités menées dans le cadre du don font partie intégrante de la sous-composante 1.2 du PROFIRA, "Création d'une union viable des SACCO". Le suivi du don sera par conséquent inclus dans le système de suivi-évaluation (S&E) du projet. Le coordonnateur du don, en étroite coordination avec le responsable du S&E, sera chargé de suivre les activités spécifiques financées par le don par rapport aux objectifs précisés dans l'accord de don, et d'en rendre compte. Le don sera supervisé par le FIDA, dans le cadre de la supervision ordinaire du PROFIRA.

## VI. Coût et financement indicatifs du programme

21. Le coût total de l'assistance technique à l'UCEC est estimé à 1,25 million d'USD sur une période de cinq ans. Le montant du don du FIDA sera de 1,0 million d'USD; la contribution de l'ACC sera d'environ 250 000 USD, soit 20% du coût total du programme.

### Récapitulatif du budget et du plan de financement pour les activités financées par le don (en milliers d'USD)

Nombre	Catégorie de dépenses	FIDA	Cofinancement*
1	Consultants	850	250
2	Formation	25	
3	Frais généraux/honoraires de gestion	125	
	<b>Total</b>	<b>1 000</b>	<b>250</b>

\* Contribution de l'ACC sous la forme de temps en personnel.

## Results-based logical framework (CCA grant)

Results Hierarchy	Indicators	Means for Verification	Risks (R) & Assumptions (A)
<b>Goal.</b> To sustainably increase the access to and use of financial services by the rural poor	1. 300 000 men, women and youth are active members of Project-supported SACCOs	MTIC statistics and SACCO inventory data	
<b>Development Objective.</b> To enable SACCOs to provide enhanced levels of services to more members	1. 300 000 members of project-supported SACCOs (of which 150,000 new - 30% women [non-youth], 15% youth) actively save increasing amounts (min. 50% average increase per SACCO by PY5) and repay SACCO loans 2. At least 80% of project-supported SACCOs offer at least 2 savings and 3 loan products to their members	M&E data; service provider reports, UCSCU annual report, MTIC inventory data	(A) Conducive Tier 4 regulation passed (R) MTIC not able to provide effective regulation /support to SACCOs
<b>Outcome 1.</b> UCSCU provides sustainable services to members	1. UCSCU has sustainability of operating income, covering 100% of operating expenses by PY5	M&E data; service provider reports, UCSCU annual report	(R) Project-supported SACCOs not able to attain financial sustainability (R) Failure of UCSCU to attain operational sustainability after five years undermines conducive environment for SACCOs
<b>Output 1.1</b> Business and performance-focused culture instilled in UCSCU with strengthened brand and sales management	1. UCSCU financial performance/profitability improves each year with annual targets as set in the five-year Strategic Plan attained	M&E data UCSCU annual report	(A) Five-Year UCSCU Strategic Plan is attainable in either its current or revised form
<b>Output 1.2</b> Roles of the Board and management clearly delineated	2. Roles and responsibilities of the Board and management agreed and included in revised statutes of UCSCU	SACCO audited accounts & progress reports	(A) UCSCU and the CEO/Board Mentor develop a conducive and constructive working relationship
<b>Output 1.3</b> Efficient functioning of UCSCU's Central Finance Facility	3. UCSCU's Central Finance Facility providing funding to qualifying member SACCOs in a timely fashion	UCSCU statutes	(A) CCA and WOCCU develop a workable and complementary partnership in support of UCSCU
<b>Output 1.4</b> Internal audit service capabilities strengthened	4. Annual internal audits carried out in line with professional audit standards		
<b>Output 1.5</b> Increased constructive engagement with government and with other apex organizations	5. Memoranda of Understanding agreed with government and other parties providing a sound basis for UCSCU's operations		