Les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale

Guide de mise en œuvre

Social Performance Task Force
Auteure : **Leah Wardle**

Version 2, publiée en septembre 2017

PREFACE

- Objectif du guide de mise en œuvre
- La Social Performance Task Force
- Acronymes utilisés dans le document

ACRONYMES UTILISES DANS LE DOCUMENT

TAEG	Taux annuel effectif global
APY	Annual Percentage Yield (Taux de rendement annuel)
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres)
TIE	Taux d'intérêt effectif
RH	Ressources humaines
TRI	Taux de rendement interne
TIC	Technologies de l'information et de la communication
KPI	Key Performance Indicator (indicateur clé de la performance)
IMF	Institution de microfinance
SIG	Système d'Information et de Gestion
OER	Ratio des frais d'exploitation
PAR	Portefeuille à risque
PPI	Progress out of Poverty Index (indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté)
RP	Rendement du portefeuille
ROA	Rentabilité des actifs
ROE	Rentabilité des capitaux propres
SPI4	Indicateurs de performance sociale 4 de CERISE
GPS	Gestion de la performance sociale
SPTF	Social Performance Task Force
AT	Assistance technique

OBJECTIF DU GUIDE DE MISE EN ŒUVRE

Lorsque les Normes Universelles de gestion de la performance sociale (« les Normes Universelles ») ont été publiées en 2012, le secteur a demandé à la SPTF des conseils sur la manière de les mettre en pratique. Le *Guide de mise en œuvre des Normes Universelles de gestion de la performance sociale* (ci-après dénommé « le Guide ») répond à cette demande et propose aux prestataires des directives pratiques et réalistes pour améliorer la GPS. Son objectif premier est de mettre à disposition des utilisateurs un guide « unique » de la GPS qui faciliterait ainsi la compréhension et l'application des Normes Universelles par toutes les parties intéressées.

La première version de ce Guide a été publiée en 2014. **L'édition de 2017 s'appuie sur la version 2 des Normes Universelles, publiée en août 2016.** Elle contient des lignes directrices et des exemples concrets actualisés.

LA SOCIAL PERFORMANCE TASK FORCE

La Social Performance Task Force (SPTF) est un organisme à but non lucratif constitué de plusieurs milliers de membres du monde entier issus de tous les groupes de parties prenantes du secteur de la finance inclusive. La SPTF s'engage auprès de ces parties prenantes pour développer et promouvoir les normes et les bonnes pratiques pour la gestion de la performance sociale afin que les services financiers soient plus sûrs et plus avantageux pour les clients. Pour plus d'informations, consultez notre site Internet.

REMERCIEMENTS SPÉCIAUX À ADA

Le SPTF remercie ADA pour sa contribution financière à la production et la diffusion de ce Guide en trois langues. ADA se consacre à l'inclusion financière pour les personnes exclues dans les pays en voie de développement. Elle habilite les réseaux et les institutions de microfinance à obtenir du Fonds de la Microfinance et de Développement du Luxembourg, un financement pour une croissance durable. ADA soutient des services financiers inclusifs innovants et fournit des outils de renforcement de capacités, par le biais du service ADA 3T. Elle travaille également avec différents États pour encourager leurs stratégies d'expansion de la finance inclusive. ADA voue une attention particulière à la question de la transparence et de la promotion des normes et pratiques de la GPS. Elle soutient les initiatives comme Microfact 3.6, un outil qui permet l'application directe de ces normes. Site web: www.ada-microfinance.org

Tableau des Matières

Les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale

Guide de mise en œuvre

PREFACE

03 Objectif du guide de mise en œuvre
03 La Social Performance Task Force
03 Acronymes utilisés dans le document

INTRODUCTION

10 Définition de la Gestion de la Performance Sociale et Avantages
10 Les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale selon la SPTF
11 À Qui S'adresse le Guide
11 Comment Utiliser le Guide
12 Par où Commencer

CHAPITRE 1

COMMENT AMELIORER LES PROCEDURES GRACE AUX NORMES UNIVERSELLES

14 Organisation du Chapitre

15 **ÉTAPE 1.** PRÉSENTATION DES NORMES UNIVERSELLES AU SEIN DE L'INSTITUTION
17 **ÉTAPE 2.** CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE CHARGÉE D'AMÉLIORER DES PROCÉDURES PAR L'APPLICATION DES NORMES UNIVERSELLES
19 **ÉTAPE 3.** ÉVALUATION DES PRATIQUES SUIVIES PAR L'INSTITUTION À LA LUMIÈRE DES NORMES UNIVERSELLES
23 **ÉTAPE 4.** CONCEPTION D'UN PLAN D'ACTION À L'AIDE DES RÉSULTATS DE VOTRE ÉVALUATION
27 **ÉTAPE 5.** ÉVALUATION RÉGULIÈRE DES PROGRÈS RÉALISÉS

CHAPITRE 2

COMMENT UTILISER LES INFORMATIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE SOCIALE POUR AMELIORER LE PROCESSUS DECISIONNEL

31 Organisation du Chapitre
31 Les Décisions de la Direction sont Tributaires des Données sur la Performance Sociale
32 Utilisation des Données sur la Performance Sociale pour Résoudre les Principaux Problèmes de Gestion

32 **OBJECTIF 1** - ATTEINDRE LA VIABILITE/RENTABILITE PAR DES VOIES RESPONSABLES
32 **Question 1a - Atteignons-nous nos objectifs sociaux ?**
33 **Question 1b - En quoi consistent les objectifs de croissance responsable ? Y satisfaisons-nous ?**
34 **Question 1c - Quel niveau de rentabilité viser ? Comment répartir les bénéfices ?**
35 **Question 1d** - **Qu'est-ce qu'un niveau responsable de rémunération des cadres supérieurs ?**

36 **OBJECTIF 2** - ATTEINDRE VOTRE CLIENTELE CIBLE, LA FIDELISER ET LUI OFFRIR UNE VALEUR JUSTE
36 **Question 2a - Comment atteindre la clientèle cible ?**
37 **Question 2b - Comment réduire les obstacles à l'accès ?**
38 **Question 2c - Quels sont les besoins et les préférences des clients par rapport aux produits, services et modes de distribution ?**
39 **Question 2d - Fidélisons-nous nos clients ?**
40 **Question 2e - Nos clients sont-ils satisfaits ?**

41 **OBJECTIF 3** - PRESERVER DES NORMES ADEQUATES DE PROTECTION DES CLIENTS
41 **Question 3a - Prévenons-nous le surendettement de nos clients ?**
42 **Question 3b - Communiquez-vous de façon transparente avec la clientèle ?**
43 **Question 3c - Le prix de nos produits et services est-il responsable ?**
44 **Question 3d - Traitons-nous les clients avec équité et respect ?**
45 **Question 3e - Garantissons-nous la confidentialité des données de nos clients ?**
46 **Question 3f - Répondons-nous aux plaintes des clients ?**

47 **OBJECTIF 4** - ASSURER LA SATISFACTION ET LA RETENTION DES EMPLOYES
47 **Question 4a - Nos politiques et procédures de gestion des ressources humaines défendent-elles les droits de nos employés ?**
48 **Question 4b - Comment retenons-nous nos employés ?**
49 **Question 4c - Les mesures incitatives qui s'adressent aux employés, assurent¬-elles l'équilibre entre nos objectifs sociaux et nos objectifs financiers ?**

CHAPITRE 3

COMMENT APPLIQUER LES NORMES UNIVERSELLES

51 Organisation du Chapitre

52 **DIMENSION 1. DÉFINIR ET SUIVRE LES OBJECTIFS SOCIAUX**

53 **Norme 1A** - LE PRESTATAIRE POSSÈDE UNE STRATÉGIE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS SOCIAUX.
54 1A.1 Enoncez votre mission sociale
54 1A.2 Definissez votre clientele cible
55 1A.3 Definissez vos objectifs, cibles et indicateurs sociaux
62 1A.4 Expliquez comment vos produits et services vous permettront d'atteindre vos objectifs sociaux

64 **Norme 1B** - LE PRESTATAIRE COLLECTE ET PARTAGE DES DONNÉES DES CLIENTS FIABLES, SPÉCIFIQUES À SES OBJECTIFS SOCIAUX.
65 1B.1 Collectez des donnees sociales et suivez les protocoles
71 1B.2 Suivez le niveau de pauvrete de vos clients
74 1B.3 Definissez et mettez en place une strategie environnementale
76 1B.4 Analysez et communiquez les donnees de performance sociale

80 **DIMENSION 2. S'ASSURER DE L'ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE LA DIRECTION ET DU PERSONNEL EN FAVEUR DES OBJECTIFS SOCIAUX**

81 **Norme 2A -** LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION TIENNENT CONFIENT AU PRESTATAIRE LA RESPONSABILITÉ DE RÉALISER SA MISSION ET SES OBJECTIFS SOCIAUX.
82 2A.1 Informez le conseil d'administration de votre mission sociale
83 2A.2 Le conseil d'administration doit passer en revue les donnees de performance sociale
89 2A.3 Evaluez la performance sociale du PDG
89 2A.4 Preservez la mission

91 **Norme 2B** - LA DIRECTION SUPERVISE LA MISE EN PLACE DE LA STRATEGIE DU PRESTATAIRE POUR REALISER SES OBJECTIFS SOCIAUX.
92 2B.1 Operationnalisez la strategie sociale
94 2B.2 Surveillez les risques pesant sur la performance sociale
94 2B.3 Tenez les cadres de direction pour responsables de l'atteinte des objectifs sociaux

97 **Norme 2C** - LE RECRUTEMENT ET L'EVALUATION DES EMPLOYES SE BASENT SUR DES CRITERES DE PERFORMANCE A LA FOIS SOCIAUX ET FINANCIERS.
98 2C.1 Gardez la performance sociale a l'esprit lorsque vous recrutez des employes
99 2C.2 Formez les employes et evaluez leur performance sociale
101 2C.3 et 2c.4 Proposez des mesures incitatives encourageant la realisation des objectifs sociaux et notamment l'offre de prets de qualite

107 **DIMENSION 3. CONCEVOIR DES PRODUITS, SERVICES ET CANAUX DE DISTRIBUTION QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ET PRÉFÉRENCES DES CLIENTS**

108 **Norme 3A** - LE PRESTATAIRE COMPREND LES BESOINS ET PREFERENCES DES DIFFERENTS TYPES DE CLIENTS.
109 3A.1 Realisez des etudes sur les clients
115 3A.2 Surveillez l'adequation du produit

122 **Norme 3B** - LES PRODUITS, SERVICES ET CANAUX DE DISTRIBUTION DU PRESTATAIRE SONT CONÇUS POUR BÉNÉFICIER AUX CLIENTS CONFORMÉMENT À SES OBJECTIFS SOCIAUX OU EN LIEN AVEC SES OBJECTIFS SOCIAUX.
123 3B.1 et 3b.2 N'entravez pas l'acces des clients et reduisez les obstacles
125 3B.3 Reduire les risques pour les clients
129 3B.4 Donnez a vos clients la possibilite d'investir dans les opportunites economiques et de repondre aux besoins anticipes des menages
130 3B.5 Ne recourez pas a des techniques de vente agressives
131 3B.6 Surveillez les agents et les reseaux

133 DIMENSION 4. TRAITEMENT RESPONSABLE DES CLIENTS

134 **Norme 4A** - PREVENTION DU SURENDETTEMENT
135 4A.1 Suivez le processus d'approbation des prets
137 4A.2 Puisez dans les donnees des centrales de risque et/ou de la concurrence
137 4A.3 Surveillez le risque de surendettement
140 4A.4 Garantissez la bonne qualite du portefeuille

141 **Norme 4B** - TRANSPARENCE
142 4B.1 Divulguez toutes les informations sur les produits
145 4B.2 Communiquez avec vos clients de telle sorte qu'ils puissent facilement vous comprendre et dans les temps opportuns
146 4B.3 Appuyez toute decision prise par le client

148 **Norme 4C** - TRAITEMENT EQUITABLE ET RESPECTUEUX DES CLIENTS
149 4C.1 Appliquez un code de deontologie
150 4C.2 Ne faites pas de discrimination a l'encontre de certaines categories de clients
152 4C.3 Les pratiques de recouvrement sont equitables et respectueuses
155 4C.4 Sachez eviter et detecter la fraude
155 4C.5 Surveillez de pres le comportement des employes
156 4C.6 Gerez les demandes d'indemnisation de maniere equitable

158 **Norme 4D** - CONFIDENTIALITE DES DONNEES DU CLIENT
159 4D.1 Adoptez une politique de protection de la vie privee et des systemes de gestion et d'information appropries
161 4D.2 Informez le client et obtenez son consentement avant de partager ses donnees

165 **Norme 4E** - MECANISMES DE RESOLUTION DES PLAINTES
166 4E.1 Receptionnez et resolvez les plaintes de vos clients
170 4E.2 Tirez parti de l'avis des clients pour ameliorer vos pratiques et produits

174 DIMENSION 5. TRAITER LES EMPLOYÉS DE MANIÈRE RESPONSABLE

175 **Norme 5A** - LE PRESTATAIRE OBEIT A UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES ECRITE QUI PROTEGE LES EMPLOYES ET CREE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOTIVANT.
176 5A.1 Definissez votre politique de ressources humaines
178 5A.2 Versez aux employes un salaire competitif
178 5A.3 Prenez en compte et traitez les plaintes du personnel grace a un systeme formel de traitement des plaintes
180 5A.4 Evaluez les risques de sante et de securite et enquetez sur les incidents

183 **Norme 5B** - LE PRESTATAIRE INFORME TOUS LES EMPLOYÉS DES MODALITÉS DE LEUR EMPLOI ET FOURNIT DES FORMATIONS POUR TOUTES LES FONCTIONS PROFESSIONNELLES ESSENTIELLES.
184 5B.1 Donnez un contrat de travail a chaque employe
185 5B.2 Une formation specifique

189 **Norme 5C** - LE PRESTATAIRE SUIT LA SATISFACTION ET LE TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL.
190 5C.1 Analysez la satisfaction du personnel
191 5C.2 Comprenez les motifs de depart des employes
191 5C.3 Remediez aux problemes institutionnels qui sont a l'origine du depart des employes et de leur mecontentement

193 **DIMENSION 6. ÉQUILIBRER PERFORMANCES FINANCIÈRE ET SOCIALE**

194 **Norme 6A** - LE PRESTATAIRE DEFINIT ET SURVEILLE SON TAUX DE CROISSANCE AFIN DE PROMOUVOIR A LA FOIS SA PERENNITE ET SES OBJECTIFS SOCIAUX.
195 6A.1 Adoptez des objectifs de croissance durable
197 6A.2 Surveillez votre croissance et renforcez vos capacites si necessaire

200 **Norme 6B** - LES INVESTISSEURS EN CAPITAL, LES PRETEURS, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION SONT EN PHASE AVEC LES OBJECTIFS SOCIAUX DU PRESTATAIRE ET METTENT EN PLACE UNESTRUCTURE FINANCIERE APPROPRIEE EN TERMESDE COMBINAISON DE RESSOURCES, DE MODALITESET DE RENDEMENTS SOUHAITES.
201 6B.1 Dotez-vous d'une politique relative aux benefices et a leur attribution
202 6B.2 Assurez-vous des le depart que les aspirations coïncident
205 6B.3 Limitez le risque financier lie a vos engagaments envers les clients
205 6B.4 Conservez une structure de financement transparente

206 **Norme 6C** - TARIFICATION RESPONSABLE.
207 6C.1, 6C.2 et 6C.3 Appliquez aux clients des prix viables qui sont dans leur intérêt

215 **Norme 6D** - LE PRESTATAIRE OFFRE A SES CADRES DE DIRECTION UN NIVEAUDE REMUNERATION ADAPTE A SES OBJECTIFS SOCIAUX.
216 6D.1 Alignez la remuneration du pdg sur les objectifs sociaux
217 6D.2 La remuneration de la direction peut etre divulguee sur demande
217 6D.3 Verifiez que la remuneration des employes de terrain correspond a leurs objectifs sociaux

218 Remerciements

INTRODUCTION

- Définition de la Gestion de la Performance Sociale et Avantages
- Les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale selon la SPTF
- À Qui S’adresse le Guide
- Comment Utiliser le Guide
- Par où Commencer

DEFINITION DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET AVANTAGES

La **gestion de la performance sociale** fait référence aux systèmes que les organisations utilisent pour atteindre leurs objectifs sociaux et placer les clients au centre de leurs stratégies et opérations. La **performance sociale** d'un prestataire désigne son efficacité à atteindre ses objectifs sociaux et à créer de la valeur pour ses clients. Grâce à de bonnes pratiques, un prestataire a plus de chances d'obtenir une solide performance sociale.

Après des décennies de croissance et d'expérimentation, le secteur de la finance inclusive a compris que, pour parvenir à l'inclusion financière et participer à l'amélioration des conditions de vie de leurs clients, les prestataires de services financiers devaient adopter une approche centrée sur le client. Pendant bien des années, notre secteur s'est concentré sur sa viabilité financière mais à elles seules de solides performances financières ne se traduisent pas forcément par des avantages pour la clientèle.

Pour être viables et servir les intérêts de leur clientèle, les institutions ayant un double objectif de résultat doivent prendre des mesures délibérées afin de s'ouvrir aux personnes exclues et protéger leurs clients de tout préjudice. Elles doivent également concevoir et fournir des produits appropriés grâce auxquels les clients peuvent faire face à l'urgence, investir dans des opportunités économiques et se constituer un actif, tout en satisfaisant leurs besoins quotidiens et ceux qu'ils rencontrent à diverses stades de leur vie. C'est ce qu'on appelle la gestion de la performance sociale.

Bien que ces mesures demandent du temps et de l'attention, une gestion équilibrée profitera autant à l'institution qu'à la clientèle, à plusieurs égards :

- **Produits et services centrés sur le client.** Par l'intermédiaire de remontées d'information provenant des clients et de la compilation des données sur la performance sociale, le prestataire peut se rendre compte de l'influence qu'il a sur la clientèle et savoir quels produits et services cette dernière apprécie. Grâce à ces renseignements, les prestataires de services financiers peuvent attirer des clients et les fidéliser, par le truchement de produits et de services appropriés. Plusieurs études sectorielles attestent de l'effet positif de la gestion de la performance sociale sur la performance financière.[1]
- **Protection contre la dérive de mission.** En incluant les objectifs sociaux dans le plan d'affaires et les stratégies, l'on s'assure qu'au fil de sa croissance, le prestataire ne perd pas de vue son objectif social.
- **Gestion des risques.** Hormis la dérive de mission, le prestataire est confronté à de nombreux risques sociaux associés aux clients et aux employés, notamment l'attrition du personnel et des clients mais aussi l'impact négatif sur les clients, qui sont deux grandes catégories de risque. Une attention particulière aux besoins des clients et des employés permet de réduire de nombreuses formes de risque institutionnel.
- **Rapports aux investisseurs/bailleurs de fonds.** Grâce aux renseignements clients, le prestataire peut démontrer aux parties prenantes extérieures (investisseurs, régulateurs) les effets de ses activités sur la clientèle, ce qui les aide à décrocher des financements et à les conserver.
- **Différenciation sur des marchés concurrentiels.** Par les efforts qu'il fait pour protéger ses clients et leur fournir un excellent service, le prestataire peut se distinguer des autres fournisseurs.
- **Satisfaction et rétention du personnel.** Une attitude responsable vis-à-vis du personnel permet d'en améliorer sa satisfaction et sa performance.
- **Aptitude à influencer la réglementation.** Grâce à des résultats sociaux positifs et à une solide réputation, alimentée par sa performance sociale, le prestataire peut éviter d'éventuelles restrictions légales, telles que le plafonnement des taux d'intérêt. De même, un prestataire ayant de bonnes pratiques de gestion de la performance sociale peut influencer la réglementation des aspects sociaux de la microfinance.

LES NORMES UNIVERSELLES DE GESTION DE LA PERFORMANCE SOCIALE SELON LA SPTF

Aucune formule unique ne garantira le succès de la GPS, mais le secteur s'est cependant mis d'accord sur un jeu de pratiques de gestion qui en assure la « robustesse ». Ces pratiques constituent les Normes Universelles de gestion de la performance sociale de la SPTF (ci-après dénommées « les Normes Universelles »).

Les Normes Universelles rassemblent, dans un manuel exhaustif[2], de bonnes pratiques qui sont appliquées avec succès dans l'ensemble du secteur afin de clarifier et de normaliser la GPS. Ces Normes Universelles, arrêtées après une vaste concertation, reflètent les pratiques actuelles et incitent les prestataires à rehausser leurs performances.

[1] a) Husain, M., Pistelli, M. (2016). *Where Good Intentions Meet Good Business Practices*. MIX.
b) Hoepner, A., L. Spaggiari, C. Lapenu, B. Brusky, B. Perez-Rocha. (2014). "Does good client protection impact financial performance?" *Making Microfinance Investment Responsible Action Group*, Brief N°3, European Microfinance Platform (eMFP), Luxembourg
c) Financial Results of Microfinance Institutions: Social performance matters, 2012.
d) Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008.
[2] *Le Manuel des Normes Universelles* répertorie les normes et pratiques fondamentales. Le présent guide utilise les mêmes normes et pratiques. Le manuel peut être téléchargé en anglais, espagnol, français, russe et arabe à l'adresse https://sptf.info/universal-normes-for-spm/universal-normes http://sptf.info/spmnormes/universal-normes

Les prestataires peuvent suivre ces normes pour comprendre toutes les facettes de la GPS, évaluer leurs pratiques comparativement aux pratiques mondiales et améliorer progressivement leur système de gestion. De même, d'autres parties prenantes (investisseurs, bailleurs de fonds, réseaux, fournisseurs d'assistance technique, consultants et régulateurs) peuvent aussi les utiliser pour comprendre cette notion, évaluer la performance des prestataires et les aider à perfectionner leurs procédures.

Les Normes Universelles se déclinent en six dimensions (voir la Figure 1), chacune d'entre elles regroupant plusieurs normes qui se contentent d'énoncer la manière dont le prestataire devrait gérer sa performance sociale. Chacune de ces normes se concrétise par plusieurs « Pratiques Essentielles » qui décrivent, dans le détail, la façon de respecter la norme.

Le *Manuel des Normes Universelles* est disponible en anglais, en espagnol, en français, en russe, et en arabe

FIGURE 1. **LES SIX DIMENSIONS DES NORMES UNIVERSELLES**

A QUI S'ADRESSE LE GUIDE

Le Guide s'adresse en priorité aux prestataires qui poursuivent des objectifs sociaux, qu'il s'agisse d'organisations non gouvernementales et de coopératives qui ne proposent que du crédit ou d'institutions financières non bancaires, de banques de microfinance, voire même de banques commerciales pour autant qu'elles ciblent une clientèle à faible revenu, mal desservie.

Toutefois, d'autres parties prenantes (bailleurs de fonds, auditeurs, agences de notation et prestataires d'AT), qui cherchent à comprendre la GPS et doivent savoir comment l'évaluer peuvent également y trouver des éléments utiles. Les prestataires qui ne poursuivent pas d'objectif social, mais s'efforcent néanmoins d'appliquer des pratiques responsables pourraient également en tirer parti et, pour ces dernières, les dimensions 4 et 5 leur seront particulièrement utiles.

COMMENT UTILISER LE GUIDE

Nous suggérons aux utilisateurs de lire l'intégralité des chapitres 1 et 2 et d'utiliser le chapitre 3 comme référence. Étant donné que ce dernier donne une description détaillée de chaque norme, plutôt que de le lire de la première à la dernière ligne, il sera peut-être plus commode de s'en référer uniquement aux pratiques que les utilisateurs du Guide souhaitent améliorer.

Le Chapitre 1 propose une GPS en cinq étapes. Votre institution peut se référer à ce chapitre lorsqu'elle introduit la notion des Normes Universelles à son personnel, évalue ses procédures ou élabore un plan d'action destiné à améliorer ces dernières.

Le contenu du Chapitre 2 vous aidera à appliquer votre plan d'action pour la performance sociale en vous conseillant sur la manière d'identifier précisément les *données de performance* sociale et les postes de direction qui interviennent dans les décisions opérationnelles et stratégiques importantes.

Enfin, le Chapitre 3 fixe des orientations sur « la manière de » pour chacune des 19 normes distinctes énoncées dans les Normes Universelles. Il contient également des exemples de leur mise en œuvre. Le chapitre 3 se divise en six sections correspondant aux six dimensions des Normes Universelles (voir la Figure 1).

ICONE de RESSOURCE Reportez-vous à cette icône tout au long du Guide. Cette icône indique une ressource qui vous fournira plus d'informations sur un sujet précis.

PAR OU COMMENCER

Les Normes Universelles ne suivent pas un ordre chronologique et, si l'on veut améliorer ses pratiques, plusieurs points de départ différents peuvent être envisagés. La plupart des prestataires de services financiers choisiront une des trois options suivantes : 1) le remaniement de la mission et la fixation des objectifs sociaux de votre institution, 2) l'évaluation des pratiques de votre institution à la lumière des Normes Universelles, 3) l'élaboration d'une réponse ciblée à un problème pressant de GPS. Les trois approches sont décrites ci-dessous.

1. REMANIEMENT DE LA MISSION ET FIXATION DES OBJECTIFS SOCIAUX DE VOTRE INSTITUTION

À l'instar de nombreuses institutions, si vous souhaitez renforcer votre procédure de GPS, vous pouvez commencer par vous pencher sur votre mission sociale et vous en inspirer pour formuler des objectifs sociaux pointus. Vous pouvez ensuite décider de la façon d'améliorer vos systèmes de gestion (ressources humaines, produits et politiques) pour atteindre ces objectifs. Cette approche est intéressante pour certaines institutions, car elle permet à la direction de prendre comme point de départ un concept familier (la mission) qu'ils concrétisent ensuite pas à pas. Les institutions qui optent pour cette approche-ci trouveront des conseils sous la Dimension 1: *Définir et suivre les objectifs sociaux.* Cette dimension sera précieuse pour réviser la mission et définir une stratégie par laquelle l'institution pourra atteindre ses objectifs sociaux. Lorsque le moment sera venu d'appliquer la stratégie, l'institution pourra s'en référer aux autres dimensions.

2. EVALUATION DES PRATIQUES DE VOTRE INSTITUTION A LA LUMIERE DES NORMES UNIVERSELLES

Le chapitre 1 décrit comment une institution peut introduire le concept de GPS au sein de l'institution, étudier les Normes Universelles et évaluer ses procédures à la lumière des pratiques qui sont décrites dans les Normes Universelles. Ce point de départ permet à l'institution de se familiariser avec toutes les dimensions de la GPS avant de décider de la marche à suivre. L'approche est bonne pour les institutions peu habituée à la GPS ou qui ont mise en place certaines pratiques de GPS et doivent établir l'ordre de priorité des étapes à venir.

3. ELABORATION D'UNE REPONSE CIBLEE A UN PROBLEME PRESSANT DE GPS

Pour certains prestataires, la GPS sera particulièrement utile pour résoudre un problème opérationnel donné. Les problèmes financiers courants (départ de client, PAR élevé et rotation du personnel) peuvent être résolus à l'aide de la GPS. Celle-ci peut, en effet, aider à comprendre les besoins des différentes catégories de client (norme 3A), à concevoir des produits et des services répondant à des besoins spécifiques (norme 3B) et à se doter des politiques des ressources humaines qui protègent les employés (norme 5A). Les problèmes de performance trouvent souvent leur origine dans un service médiocre à la clientèle. Un PAR élevé s'explique souvent par la conjonction des éléments suivants : mauvais produits de prêt, procédure inadéquate de définition des groupes ou de sélection des clients, piètre évaluation des prêts. Les Normes Universelles peuvent aider à comprendre le lien qui existe entre les enjeux institutionnels et les problèmes de service à la clientèle (influence de la conception d'un produit sur la fidélisation des clients, p.ex.) et à identifier les mesures à prendre pour résoudre ces problèmes (tenir compte de l'avis des clients pour modifier les produits, p. ex.).

CHAPITRE 1:
Comment Améliorer les Procédures Grâce aux Normes Universelles

- Étape 1. Présentation des Normes Universelles au sein de l'institution
- Étape 2. Constitution d'une équipe chargée d'améliorer des procédures par l'application des Normes Universelles
- Étape 3. Évaluation des pratiques suivies par l'institution à la lumière des Normes Universelles
- Étape 4. Conception d'un plan d'action à l'aide des résultats de votre évaluation
- Étape 5. Évaluation régulière des progrès réalisés

ORGANISATION DU CHAPITRE

Ce chapitre propose cinq étapes à suivre pour améliorer vos procédures à l'aide des Normes Universelles. S'il existe plusieurs façons d'aborder la gestion de la performance sociale, ces étapes vous aideront à orienter leur mise en œuvre au sein de votre institution.

ETAPE 1
PRÉSENTATION DES NORMES UNIVERSELLES

ETAPE 2
CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE DE GPS

ETAPE 3
ÉVALUATION DES PRATIQUES DE VOTRE INSTITUTION

ETAPE 4
CONCEPTION D'UN PLAN D'ACTION À L'AIDE DES RÉSULTATS DE VOTRE ÉVALUATION

ETAPE 5
ÉVALUATION RÉGULIÈRE DES PROGRÈS RÉALISÉS

ETAPE

1

PRÉSENTATION DES NORMES UNIVERSELLES

BUT DE CETTE ETAPE

Aussitôt cette étape achevée, la direction et le conseil d'administration[3] devraient avoir une vision claire de ce que sont les Normes Universelles, de la façon de les utiliser pour fixer les priorités en matière de GPS ainsi que la part qu'elles prennent dans l'amélioration des procédures. La direction devrait se sentir prête à utiliser les Normes Universelles pour évaluer les pratiques suivies par l'institution (Étape 2).

COMMENT FRANCHIR CETTE ETAPE

La présentation des Normes Universelles à la direction et au conseil d'administration devra peut-être débuter par une explication générale de la GPS. Concentrez-vous alors sur les avantages que peuvent tirer vos clients et votre institution de la gestion de la performance sociale (cf. Encadré 1).

L'introduction devrait répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la GPS et comment l'institution peut-elle en tirer profit ?
- Que sont les Normes Universelles ?
- Comment les utiliser pour évaluer nos pratiques actuelles de GPS et identifier les priorités en la matière ? (voir l'Étape 3)
- Comment se servir de la gestion de la performance sociale pour relever les défis précis auxquels l'institution fait face ?

Pendant cette présentation, ne tentez pas de passer en revue la liste complète des normes, mais retenez celles qui sont les plus utiles pour votre institution. Vous pouvez alors discuter d'une norme particulière *déjà* appliquée par votre institution et d'une autre norme qu'elle ne suit pas *à ce moment-là* pour mettre en lumière les bonnes pratiques déjà appliquées par votre institution et les procédures à améliorer.

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction au présent Guide (voir *Par où commencer*), vous pouvez également identifier un problème pressant au sein de votre institution (hausse du taux de départ des clients, p.ex.), étudier quelques Pratiques Essentielles en lien avec ce défi et montrer dans quelle mesure les Normes Universelles et le présent Guide peuvent vous aider à relever ces défis.

[3] Reconnaissant que certains prestataires ne sont pas administrés par un conseil d'administration, le présent Guide désignera par « conseil d'administration » l'instance qui gouverne un prestataire, quelle que soit sa forme.

ENCADRÉ 1. **PRONER LA GPS**

En gérant sa performance sociale, le prestataire de services financiers en arrivera à comprendre l'influence qu'il a sur les clients et comment proposer des produits et des services qu'ils apprécient. La GPS lui permet d'envisager ses objectifs sociaux de façon concrète et dans un cadre commercial réel, plutôt que de prendre des décisions financières sans en prévoir les conséquences sociales. Cette approche équilibrée de la gestion profite autant au prestataire de services financiers (fidélisation/rétention des clients) qu'à la clientèle (p. ex., produits appropriés).

La GPS peut également atténuer les risques. De bonnes pratiques de protection des clients permettent de limiter le risque pour le prestataire de services financiers d'écorner sa réputation. Le risque pour les clients de se voir proposer des produits inappropriés est aussi diminué, ce qui augmente leur probabilité d'utilisation réussie. De nombreux risques financiers, comme le départ de clients, une croissance lente et une faible adoption de la part des utilisateurs cibles, peuvent être gérés en accordant une attention particulière aux besoins des clients. De même, les risques de mauvais traitement des clients de la part des employés, de faible productivité et d'attrition du personnel peuvent être limités en se penchant sur les besoins des employés.

Qui plus est, en gérant ses objectifs sociaux, le prestataire de services financiers peut communiquer ses résultats relatifs aux clients à ses parties prenantes internes (que sont, entre autres les clients et les employés) et externes (p. ex., investisseurs) sous la forme de données bien fondées, plutôt que d'anecdotes.

- Le document de la SPTF intitulé *Convincing the Skeptic* donne des conseils pratiques pour faire face au scepticisme de votre organisation concernant la GPS.
- Le document intitulé *Does Good Client Protection Impact Financial Performance?* s'appuie sur l'analyse statistique pour démontrer que la plupart des mesures de protection des clients ont une relation positive avec la performance financière, autrement dit que la protection des clients est bénéfique pour l'objectif financier.
- Le document intitulé *The Business Case for Customer Centricity* soutient que la création d'une plus grande valeur pour les clients est excellente pour les affaires car elle accroît l'utilisation du produit ainsi que la satisfaction et la fidélité envers le prestataire, tout en réduisant les coûts.
- Le document intitulé *Intégrer la Gestion de la Performance Sociale à la prestation de services financiers* du CGAP donne un aperçu de la gestion de la performance sociale, des Normes Universelles et de l'analyse de rentabilisation pour gérer la performance sociale. (Également disponible en espagnol et en anglais).
- Le site Internet de la SPTF répond à la question Qu'est-ce que la gestion de la performance sociale ? Il répond également aux questions fréquentes sur cette dernière. De plus, la SPTF a préparé une série de supports de communication sur les Normes Universelles, notamment un court document sur les Normes Universelles, un manuel à l'attention des institutions financières et une présentation PowerPoint dédiée aux Normes Universelles. Certains documents sont disponibles en espagnol et en français.
- La SPTF propose une série de brèves notes d'orientation appelées *SPM Solutions to Operational Challenges*. Chacune de ces notes d'orientation traite un problème opérationnel et propose une manière d'utiliser la GPS comme élément de solution. Parmi les thèmes abordés figurent la faible croissance, l'insolvabilité et le défaut des clients et la faible productivité.
- Le document intitulé *Turning Client Focus into Commercial Success* est une étude de cas sur UGAFODE (Ouganda) qui démontre comment la GPS peut résoudre les problèmes opérationnels pressants et améliorer le résultat financier d'un prestataire de services financiers.

ETAPE

2

CONSTITUTION D'UNE EQUIPE CHARGEE D'AMELIORER DES PROCEDURES PAR L'APPLICATION DES NORMES UNIVERSELLES

BUT DE CETTE ETAPE

À l'issue de cette étape, une équipe doit être capable de (et disposée à) passer en revue les Normes Universelles, évaluer les pratiques au sein de son institution, identifier les priorités de l'institution et arrêter un plan d'action pour la GPS.

COMMENT FRANCHIR CETTE ETAPE

Réunissez une équipe d'employés de tous les départements de votre institution présentant les connaissances et l'autorité requises pour évaluer vos pratiques et élaborer un plan d'action destiné à les améliorer. Assurez-vous que les membres de cette équipe puissent discuter collégialement et évaluer tous les aspects de votre activité et veillez à ce qu'ils aient une influence suffisante pour convaincre les autres de la priorité que constitue la GPS. Vérifiez aussi que, dans le groupe, personne ne risque d'entraver la discussion (en présence du PDG, certains employés ne s'exprimeront pas librement).

Vous pourriez envisager de faire participer à ce groupe : (le Tableau 3 décrit le rôle de chacun lors de l'évaluation institutionnelle.)

- Un membre du conseil d'administration
- Le PDG/Directeur exécutif
- Le Responsable des opérations
- Le Directeur financier
- Le Directeur développement de produits
- Le Directeur de la performance sociale ou un ambassadeur en la matière (voir l'Encadré 2)
- Le Directeur des ressources humaines et/ou le Responsable de la formation
- Le Directeur du marketing
- Le Directeur technologies de l'information et de la communication (TIC)
- L'auditeur interne/Le Directeur conformité/Le Directeur gestion du risque
- Le Personnel de terrain (Directeurs d'agence)

ENCADRÉ 2. SONGER A DESIGNER UN « AMBASSADEUR DE LA GPS »

Lors de la constitution de votre équipe, songez à désigner un « ambassadeur de la performance sociale » (un employé motivé, apte à guider la mise en œuvre de la GPS) qui peut informer d'autres employés sur la GPS et en faire une priorité de l'institution. Bon nombre d'organisations estiment qu'en l'absence d'un responsable de la GPS, les employés ont du mal à penser que cette dernière soit une réelle priorité de l'institution.

Bien que ce soit là un moyen pratique de garder la GPS à l'ordre du jour, toute véritable initiative en la matière devra reposer sur l'adhésion et la contribution d'une frange la plus large possible des effectifs. Si votre institution désigne un « ambassadeur de la GPS », celui-ci devrait constituer une équipe de GPS plus conséquente à même de défendre la GPS à tous les échelons de l'institution. En d'autres termes, assurez-vous que la gestion de la performance sociale n'est pas perçue comme la mission d'une seule personne et veillez à répartir les responsabilités qui y sont associées entre tous les départements de votre institution.

Au fur et à mesure que la GPS s'imposera dans vos procédures commerciales ordinaires, l'équipe spéciale ou l'ambassadeur de la GPS perdra de son utilité. Dès que la GPS fait partie intégrante du plan stratégique de l'institution, chaque service saura exactement quelles sont ses responsabilités et les directeurs des différents départements pourront gérer seuls leurs propres tâches sans devoir obtenir de confirmation de la part d'un ambassadeur de la GPS ou d'une équipe de GPS.

Il ne faut pas s'attendre à ce que toutes ces personnes se réunissent pour procéder à une évaluation organisationnelle au même moment. Une équipe aussi grande et diversifiée ne serait probablement pas efficace. Le responsable de l'évaluation souhaitera plutôt consulter toutes ces personnes qui pourront former de petits groupes afin d'effectuer l'évaluation dans un délai imparti (p.ex. 2 semaines).

EXEMPLE DE TERRAIN 1. OI COLOMBIA ORGANISE UNE CAMPAGNE DE GPS

Opportunity International (OI) attache une grande importance à la gestion de la performance sociale et appuie ses membres afin qu'ils en améliorent les pratiques. Le réseau international souhaite aider ses membres à comprendre les Normes Universelles et les incite à se certifier grâce à la certification de la protection des clients de la Smart Campaign. Pour soutenir OI Colombia dans la poursuite de ces objectifs, le réseau a exigé que l'un des membres du personnel existant du prestataire de services financiers soit désigné comme « ambassadeur de la GPS ». Son rôle consistait principalement à sensibiliser ses collègues à la GPS et à les convaincre de son importance et de son avantage pour le prestataire de services financiers. Lors de sa mission de trois ans, l'ambassadeur a contribué à réorienter les priorités du prestataire de services financiers sur la mise en œuvre de la gestion de la performance sociale. Voici quelques-unes des tactiques utilisées pour faire valoir la gestion de la performance sociale auprès du personnel et de la direction :

- **Commencer par la direction.** Tout comme la promotion de la GPS provient à l'origine du président et du conseil d'administration d'OI, le conseil d'administration d'OI Colombia, ainsi que ses cadres de direction, ont le plus d'influence sur l'adoption de la GPS au sein d'OI Colombia. L'ambassadeur a organisé plusieurs « formations » à la gestion de la performance sociale comprenant des informations et des discussions à l'attention du conseil d'administration et de la direction. Les discussions portaient sur la façon dont la GPS peut aider OI Colombia à être plus stable financièrement. Suite à cela, la direction a élaboré une stratégie de gestion de la performance sociale donnant pour mission à l'ambassadeur de convaincre le reste de l'institution.
- **Mobiliser le personnel du siège social.** L'ambassadeur de la GPS a organisé plusieurs déjeuners d'information au cours desquels le personnel du siège social pouvait en savoir plus sur la GPS autour d'un repas au bureau. Les thèmes abordés commençaient par les fondements (« Qu'est-ce que la gestion de la performance sociale ? ») pour ensuite devenir de plus en plus techniques et traiter des Normes Universelles, de la stratégie de GPS d'OI Colombia et enfin des rôles du personnel dans la mise en œuvre.
- **Rendre visite au personnel sur place.** OI Colombia compte neuf agences et 200 employés. Chaque année, durant trois ans, l'ambassadeur de la GPS s'est rendu dans tous les bureaux afin de dispenser une formation de trois à quatre heures aux employés. Le contenu, différent de celui des discussions au siège social, était plus axé sur les aspects pratiques de la mise en œuvre, comme la réalisation des enquêtes sur la pauvreté.
- **Faire valoir la gestion de la performance sociale en interne.** Parallèlement à ces événements, l'ambassadeur de la GPS a collaboré avec le service marketing afin de créer une visibilité et une reconnaissance de marque dans le cadre de la stratégie de la GPS. Les thèmes de la gestion de la performance sociale étaient présentés dans la lettre d'information interne, comme le tableau de bord social, les motifs de la collecte de données sociales et les résultats de la fiche d'évaluation de la pauvreté d'OI. Le service informatique a également créé un écran de veille présentant les principes de protection des clients de la Smart Campaign afin que le personnel se les approprie. Enfin, le service marketing a réalisé des vidéos promotionnelles sur l'importance de la GPS et des principes du service à la clientèle d'OI. Ces vidéos passaient sur les télévisions en circuit fermé des agences et du siège social.

ETAPE

3

EVALUATION DES PRATIQUES SUIVIES PAR L'INSTITUTION A LA LUMIERE DES NORMES UNIVERSELLES

BUT DE CETTE ETAPE

À l'issue de cette étape, la direction devrait avoir identifié les Pratiques Essentielles actuellement suivies par votre institution et celles qui ne sont pas encore appliquées.

COMMENT FRANCHIR CETTE ETAPE

Une évaluation des pratiques de gestion de la performance sociale mettra au jour celles qui laissent à désirer et que votre institution pourrait améliorer. Quel que soit le point de départ que vous choisissez pour l'application des Normes Universelles, il est préférable d'évaluer vos procédures à l'aulne de l'ensemble de ces normes car vous pourrez ainsi mettre en lumière des faiblesses dont vous ignorez l'existence et comprendre, en plus, comment un « problème urgent » peut affecter de nombreux aspects de la gestion.

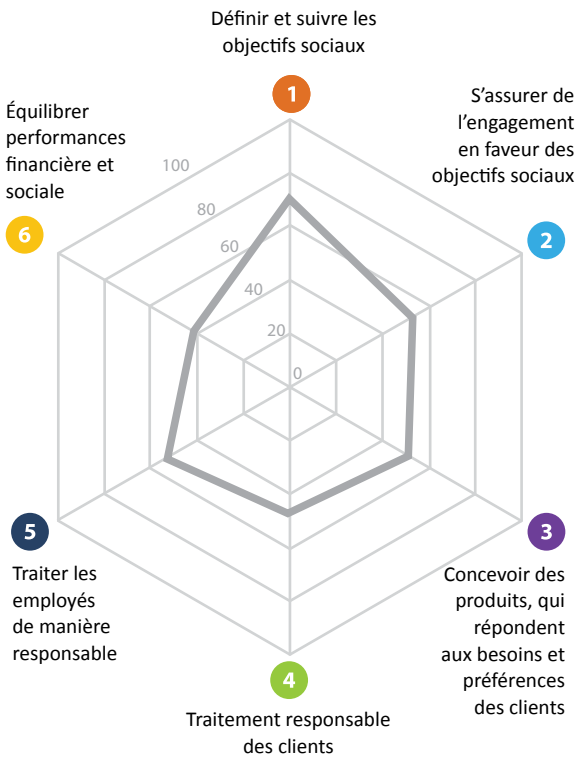
Nous vous recommandons d'utiliser les indicateurs de performance sociale 4 (SPI4) de CERISE. Cet outil d'évaluation sociale couvre toutes les Pratiques Essentielles des Normes Universelles et permet à votre institution d'évaluer sa conformité pour chacune des pratiques. C'est un outil gratuit de saisie des données et d'analyse, au format Excel, qui facilite le calcul des indicateurs et la visualisation des résultats de l'évaluation (voir l'Encadré 3).

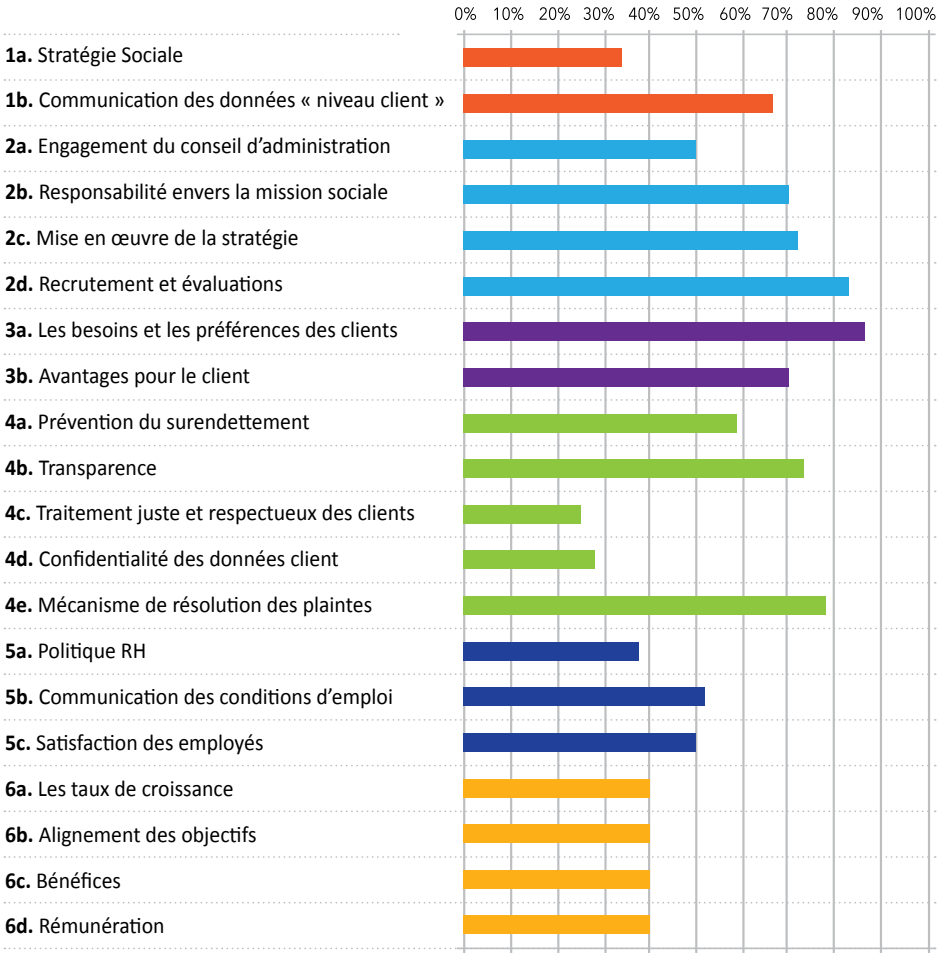
L'outil SPI4 est disponible en anglais, en français, en espagnol, en russe, en portugais, en indonésien et en arabe. CERISE propose également un guide intitulé SPI4 pas-à-pas qui explique son utilisation. CERISE donne un exemple d'un SPI4 complet, un exemple de rapport final et des standards d'utilisation pour les auditeurs. Toutes ces ressources sont également disponibles en espagnol et en anglais.

ENCADRÉ 3. GRAPHIQUE DE RESULTATS CREE PAR LE SPI4

Une fois les indicateurs notés dans le SPI4, le graphique des résultats permet de voir facilement où se situent les points forts et les points à améliorer de votre institution.

Résultats des Normes Universelles par dimension





DECIDER DU MODE D'EVALUATION

L'évaluation peut se faire selon deux options. Votre équipe de gestion de la performance sociale peut procéder seule à cette évaluation ou vous pouvez engager une personne extérieure qui guidera votre équipe pendant l'évaluation. Le Tableau 1 énonce les « avantages » et « inconvénients » de chaque option.

Tableau 1. DEUX VISIONS DIFFERENTES DE L'UTILISATION DU SPI4

VISION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
LES EMPLOYÉS PROCÈDENT À UNE AUTO-ÉVALUATION	• Instaurer un leadership au sein du personnel et encourager l'adhésion de tous les employés qui participent. • Moins onéreux que l'engagement d'une personne extérieure. • Prend moins de temps (d'expérience, elle nécessite de 1 à 5 jours de travail).	• Les employés se posent parfois des questions auxquelles ils ne peuvent répondre en l'absence d'un expert en GPS. • Une visite planifiée d'un consultant peut aider le personnel à accorder la priorité à l'évaluation de l'animateur.
UN AUDITEUR SPI4 SOUTIENT UNE AUTO-ÉVALUATION ACCOMPAGNÉE	• L'animateur peut répondre aux questions des employés sur la GPS. • Il peut poser des questions dures (et repérer des lacunes) que les employés seuls pourraient avoir quelque difficulté à percevoir.	• Plus coûteux que d'avoir recours uniquement à son personnel. • Probablement plus long puisque l'animateur externe expliquera les normes/ indicateurs et posera des questions approfondies sur les pratiques en vigueur (d'expérience, ce travail prend de 3 à 5 jours sur place).

Vous pouvez demander à toute l'« équipe de GPS » (cf. Étape 2) de participer à l'évaluation ou charger certains de ses membres de passer en revue les pratiques identifiées dans certaines dimensions des Normes Universelles. Le Tableau 2 indique les membres qu'il faudrait associer à l'évaluation de chacune des dimensions.

TABLEAU 2. MEMBRES DE L'EQUIPE LES PLUS INDIQUES POUR EVALUER CHACUNE DES DIMENSIONS DES NORMES UNIVERSELLES

	Dimensions					
	1	2	3	4	5	6
Conseil d'Administration		■				■
Cadres de direction	■	■		■		■
Exploitation	■	■	■	■		■
Finance	■	■				■
Conception des produits	■		■	■		
RH/Formation		■	■	■	■	
TIC	■	■		■		
Audit/Risques	■	■		■		■
Le personnel de terrain			■	■	■	

ENCADRÉ 4. COMPAREZ VOS RESULTATS A CEUX DE VOS PAIRS

Le SPI4, qui s'appuie sur les Normes Universelles, est un outil commun utilisé par des centaines de prestataires de services financiers. Ainsi, vous pouvez comparer les résultats de votre évaluation à ceux d'autres utilisateurs du SPI4. Comparez vos résultats à l'aide des tableaux de valeurs de références (« benchmarks ») disponibles sur le site Internet de CERISE. Ce tableau vous permet de comparer vos résultats à ceux de vos pairs, notamment par pays, par taille, par statut juridique et par statut à but lucratif. Plus particulièrement, ces comparaisons aident à mettre en perspective les mauvais résultats afin qu'ils ne démoralisent pas votre équipe.

Par region / ASIE	Moyenne de tous les audits * (N=46)	Le score moyen de votre institution
Dim. 1: DÉFINIR ET CONTRÔLER LES OBJECTIFS ...	66	61
Dim. 2: ENGAGEMENT ENVERS LES OBJECTIFS ...	56	58
Dim. 3: CONCEVOIR DES PRODUITS QUI ...	65	70
Dim. 4: TRAITEMENT RESPONSABLE DES CLIENTS	72	75
Dim. 5: TRAITER LES EMPLOYÉS DE MANIÈRE ...	74	57
Dim. 6: EQUILIBRER PERFORMANCES FINANCIÉRE...	78	70
Nombre d'audits	46	1

*** Audits de la plus haute qualité:** Ceux qui ont été effectués par des auditeurs expérimentés, qui sont complets à 100%, et qui incluent des commentaires justifiant les notes.

- Pour en savoir plus sur la formation et l'approbation des auditeurs SPI4, consultez la page Internet Se former de CERISE.
- Pour trouver un auditeur formé, consultez la base de données des prestataires d'assistance technique de la SPTF.

EXEMPLE DE TERRAIN 2. L'EXPERIENCE D'ECLOF MYANMAR AVEC LE SPI4

Dans le cadre du soutien constant aux membres de son réseau, ECLOF International a demandé un audit SPI4 de ECLOF Myanmar. Cet audit avait pour but de révéler la façon dont ECLOF International pourrait aider ECLOF Myanmar dans sa gestion de la performance sociale. Deux semaines avant la visite, l'auditeur SPI4 a étudié les principaux documents de l'institution et prévu des entretiens avec la direction, les clients et le personnel de l'agence. Lors de sa visite sur place, qui a duré cinq jours, l'auditeur a commencé par s'entretenir avec plusieurs membres du conseil d'administration, le PDG, les directeurs des services et le siège social. Au bureau d'une agence, l'auditeur a discuté avec deux groupes de clients de deux villages et un groupe d'agents de terrain, s'est entretenu avec le directeur d'agence et ses deux adjoints et étudiés les évaluations participatives de la pauvreté, contenant les données socio-démographiques des clients, ainsi que la documentation sur les prêts et les informations du système d'information et de gestion de l'agence.

Lors du dernier jour de sa visite sur place, l'auditeur a fait un compte rendu à la direction et au conseil d'administration. L'équipe a accepté les conclusions de la visite et demandé à ce que des observations et clarifications soient apportées dans le rapport final. L'audit a permis de constater qu'ECLOF Myanmar avait de bonnes pratiques en matière de prestations abordables, de produits fondés sur les besoins des clients dans les zones rurales et d'équilibre de la performance sociale et financière. Il a également révélé plusieurs axes de travail, notamment l'amélioration la protection des données des clients, la mise en place d'un mécanisme de résolution des plaintes et l'élaboration de cibles et d'indicateurs sociaux concrets.

Le rapport de l'audit, remis plusieurs semaines après la visite sur place, fournit les grandes lignes pour la création d'un plan d'action pour la gestion de la performance sociale. Ce rapport recommandait à l'équipe d'ECLOF de classer les mesures selon leur niveau de priorité : élevée pour une mise en œuvre dans les 1 à 2 ans, moyenne pour une mise en œuvre dans les 2 à 3 ans et faible pour une mise en œuvre dans plus de 3 ans. ECLOF Myanmar a utilisé le modèle pour créer un plan d'action pour la GPS préliminaire et l'a soumis à son réseau pour révision.

En réponse au rapport du SPI4 et au plan d'action, une équipe d'ECLOF International s'est rendue chez ECLOF Myanmar et a aidé le prestataire de services financiers à affiner davantage son plan d'action et à prévoir une assistance technique et financière nécessaire pour chaque mesure du plan. Lors de cette visite, une liste des priorités pour l'année suivante et un échéancier pour la mise en œuvre ont été convenus. Ils sont illustrés dans le tableau suivant.

Dimension des Normes Universelles	Mesure	Délai d'exécution, année 1
1—Définir et suivre les objectifs sociaux	• Définir des indicateurs et des objectifs sociaux concrets, adapter le système d'information et de gestion afin de stocker et d'analyser les données sociales et élaborer des rapports sur les indicateurs sociaux • Lancer la collecte et l'analyse des données du Progress out of Poverty[4]	Q2 Q4
2—Engagement des employés et de la direction	• Créer un tableau de bord social pour les réunions du conseil d'administration	Q4
3—Produits et services	• Présenter une enquête de satisfaction des clients	Q2
4—Traiter responsable de clients	• Modifier le contrat de prêt afin d'informer les clients de leurs droits • Instaurer une politique et des procédures de protection des données des clients • Mettre en place un mécanisme de traitement des plaintes des clients	Q2 Q2 Q3
5—Traiter les employés de manière responsable	• Introduire une procédure de résolution des plaintes du personnel • Réaliser une enquête de satisfaction du personnel	Q2 Q4

La direction estime que l'audit SPI4 a été entrepris au bon moment pour ECLOF Myanmar. Le régulateur de microfinance national avait publié récemment une réglementation obligeant les prestataires de microfinance à respecter les normes de protection des clients. Cette réglementation se fonde sur les mêmes principes défendus par la Smart Campaign, pleinement représentés dans les Normes Universelles et l'outil d'audit SPI4. ECLOF Myanmar, qui a réalisé un audit SPI4 peu avant l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation, connaissait déjà ses performances sociales et son niveau de conformité aux principes de protection des clients. Plus important encore, elle avait déjà mis en place un plan concret d'amélioration.

[4] Le Progress out of Poverty Index (indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté) est un outil de mesure de la pauvreté. Pour en savoir plus, cliquez ici.

ETAPE

4

DEFINITION D'UN PLAN D'ACTION A L'AIDE DES RESULTATS DE VOTRE EVALUATION

BUT DE CETTE ETAPE

Dès la fin de cette étape, votre institution devrait avoir un plan d'action pour l'amélioration de certaines pratiques de GPS, accompagné d'un calendrier, des tâches incombant aux employés et d'un budget.

COMMENT FRANCHIR CETTE ETAPE

L'évaluation de l'Étape 3 mettra probablement en évidence de nombreuses lacunes dans les pratiques en vigueur. Votre institution devrait établir un ordre de priorité des lacunes à combler, en consultant les orientations énoncées au Chapitre 3 du présent Guide. Elle devra ensuite dresser un plan d'action définissant comment l'institution améliorera ses pratiques, en commençant par les premières priorités.

CERISE propose un exemple de plan d'action sous format Excel. Également disponible en espagnol et en anglais.

ETABLISSEZ LES PRIORITES D'ACTION

C'est la meilleure façon d'identifier les mesures prioritaires. À l'aide des résultats générés par le SPI4, examinez les Pratiques Essentielles qui nécessitent d'être remaniées. Ensuite, répondez à ces quatre questions pour établir un ordre de priorité.

1. **Quels avantages vos clients tireront-ils de la mesure ?** La mesure induira-t-elle des avantages directs ou indirects pour vos clients ? Souvent, ce qui est bénéfique pour vos clients l'est aussi pour votre institution. Des clients satisfaits sont fidèles et utilisent avec succès vos produits. Par exemple, si l'évaluation révèle que votre institution n'a pas de politique qui définit les pratiques appropriées et inappropriées de recouvrement de dettes, l'élaboration d'une telle politique pourrait être une action qui profiterait directement aux clients en situation d'arriérés. Cette politique réduit l'atteinte aux droits du client de la part du personnel de crédit lors de la procédure de recouvrement.
2. **En quoi la mesure sera-t-elle bénéfique pour les priorités stratégiques de votre institution ?** Veillez à ce que chaque mesure prioritaire corresponde à vos priorités stratégiques afin d'être intégrée plus facilement à votre plan stratégique général et à votre orientation en tant qu'organisation. Par exemple, si votre plan triennal inclut une amélioration de votre système de gestion des données, vous pourriez accorder la priorité à certaines pratiques de la Norme 1B, comme l'introduction d'un outil de mesure de la pauvreté pour savoir si vous atteignez votre clientèle cible ou la création de protocoles de gestion des données pour le recueil et la communication des données sociales.
3. **Comment la mesure réduira-t-elle le risque pour l'institution?** Si vous avez déjà identifié les domaines à haut risque pour votre institution, placez en priorité les mesures qui auront une incidence sur ceux-ci. Par exemple, si l'attrition des clients présente un risque élevé, posez-vous la question suivante : *Que nous indique l'évaluation sur les raisons de départ de nos clients ?* Indique-t-elle que votre institution fournit à ses clients une documentation peu compréhensible sur les conditions générales de ses produits ? Peut-être vous révèle-t-elle l'absence de limites saines quant au nombre de dossiers à traiter par le personnel, créant ainsi un

risque de service à la clientèle médiocre. Si vous avez identifié le départ de personnel comme domaine à haut risque, penchez-vous sur les notes que vous avez attribuées aux indicateurs de la Dimension 5. Votre personnel dispose-t-il des formations et supports nécessaires pour être efficaces ? Savez-vous si la satisfaction de votre personnel est faible ? Si c'est le cas, pourquoi ? Utilisez votre plan d'action pour la gestion de la performance sociale pour appuyer directement vos priorités actuelles en matière de gestion des risques.

4. **Quelles sont les ressources (humaines et financières) nécessaires ?** Pour définir avec précision les mesures qu'exige une activité donnée, commencez par examiner tout ce que vous faites déjà, au titre de la GPS. Il est plus que probable que bon nombre de bonnes pratiques sont déjà en place. Si vous en tirez parti pour remporter quelques « victoires rapides », vous encouragerez vos employés à opter pour les activités demandant plus d'efforts. Si vous choisissez ce type d'activité qui nécessite davantage de ressources, assurez-vous que vos clients et votre institution en tirent aussi de gros avantages. Vous pourriez décider de remplacer les boîtes à suggestions des agences par un service téléphonique qui enregistre les plaintes des clients. Même si les efforts et les coûts initiaux sont conséquents, cette mesure satisfera probablement plus les clients, renforcera la responsabilité des agents de crédit et fournira à la direction les informations nécessaires à l'amélioration des procédures et des produits.

EXEMPLE DE TERRAIN 3. **KOMIDA ETABLIT LES PRIORITES D'ACTION**

Suite à un SPI4, KOMIDA (Indonésie) s'est penchée sur la façon d'établir la priorité de plus de 30 activités potentielles de renforcement de la GPS. Ces activités potentielles étant réparties sur plusieurs services (GPS, secrétariat, opérations, formation, RH, finances, PDG), la direction de KOMIDA a demandé à chacun de suggérer des priorités pour leurs propres mesures, de fixer des délais et d'estimer l'importance de l'assistance technique requise.

Ensuite, KOMIDA a analysé les informations obtenues puis posé les questions suivantes :

- Quelles dimensions ou recommandations présentaient des dépendances, autrement dit des activités ultérieures pour lesquelles elles servent de base ?
- Quelles activités exigeraient d'importants changements opérationnels ?
- Quelles activités auraient la plus grande incidence sur le budget ?
- Quelles activités sont considérées comme des « victoires rapides » et celles qui demandent plus de temps ?
- Comment ces activités se placent-elles par rapport à nos autres activités prévues ?

KOMIDA a également souhaité être réaliste sur le nombre d'activités principales entreprises simultanément. Les activités principales étaient celles qui nécessitaient le plus de temps et d'attention. L'une d'entre elles consistait à apporter des modifications à l'analyse de la capacité de remboursement du prestataire de services financiers. Le remaniement de la procédure actuelle nécessiterait un investissement important et impliquerait les employés à tous les niveaux de l'institution. KOMIDA savait qu'elle ne devait pas entreprendre trop de grands changements à la fois.

Après avoir défini une série d'activités prioritaires, la direction de KOMIDA s'est rendue dans chaque service pour fixer un échéancier réaliste de leur mise en œuvre. Une fois de plus, le prestataire de services financiers a tenté d'être aussi réaliste que possible en acceptant des retards normaux et des priorités concurrentes. Par exemple, en Indonésie, le Ramadan est l'occasion d'un grand festival durant lequel les entreprises ferment généralement leurs portes pendant deux semaines. Les activités sur le terrain sont suspendues, étant donné que les clients sont occupés avec les festivités. Par conséquent, immédiatement après les fêtes, l'équipe en charge des opérations est débordée avec les décaissements et les recouvrements et fait de son mieux. De même, en novembre et en décembre lorsque l'organisation est affairée avec la planification stratégique l'année suivante, KOMIDA a planifié moins d'activités. Les politiques principales ont été élaborées avant juillet. Les activités nécessitant des pilotes ont été lancées en novembre afin d'être étudiées lors des réunions de planification stratégique. Grâce à ces considérations, les activités de gestion de la planification sociale de KOMIDA ont respecté le calendrier des opérations de routine.

Pour lire l'étude de cas complète, cliquez ici.

EXEMPLE DE TERRAIN 4. **ASKI SUIT UN PLAN D'ACTION**

Opportunity International a aidé son partenaire, Alalay sa Kaunlaran, Inc. (ASKI), des Philippines, à évaluer ses pratiques de manière minutieuse en comparaison avec les Normes Universelles et à se doter d'un plan d'action pour les améliorer. Pour que ce plan d'action demeure une priorité de l'institution, ASKI a instauré diverses mesures, dont :

- La désignation d'un chargé de projet, dont la responsabilité générale est de veiller à ce que l'institution progresse vers le plan d'action, tout en désignant également des personnes de référence et du personnel d'encadrement pour *chaque* norme, stipulant ainsi clairement les résultats attendus de chacun. Le plan indique également les besoins en assistance technique.
- La constitution d'une commission de GPS composée de membres clés de la direction du prestataire de services financiers. Chaque mois, cette commission évaluera les progrès d'ASKI par rapport au plan d'action et les présentera à toute l'équipe de direction, le cas échéant.
- La fixation d'un budget de mise en œuvre de la GPS. Le plan mentionne les prévisions de coûts (charges financières et temps de travail du personnel) attachés à la mise en œuvre de chacune des normes.
- Un calendrier de mise en œuvre. Au fur et à mesure que les tâches sont accomplies, ASKI actualisera leur statut dans le plan d'action.

EXEMPLE DE TERRAIN 5. **FINCA ELABORE UN PLAN D'ACTION**

FINCA International a élaboré des plans d'action pour la performance sociale avec trois institutions de microfinance (IMF) figurant parmi ses filiales. Les domaines d'action ont été désignés par un éventail d'employés représentant toutes les activités de terrain, les responsables des services financiers et le personnel en contact avec la clientèle. Les thèmes d'actions vont d'aspects pratiques (tels que l'indemnisation du temps passé par les employés au téléphone avec les clients) à des questions plus stratégiques (développer et donner un programme de formation financière en plusieurs volets aux clients et à leurs communautés).

La planification a duré plusieurs mois, mais s'est avérée performante pour les raisons suivantes :

- FINCA a traité avec la même attention les contributions de tous employés, indépendamment de leur ancienneté.
- Les dirigeants se sont faits les défenseurs de la planification et de l'exécution auprès d'autres employés.
- Les institutions ne se sont pas engagées à en faire trop d'un seul coup. Elles ont préféré se concentrer sur une liste d'activités prioritaires et s'en tenir à un échéancier réaliste.
- Les activités de plus grande envergure ont été découpées en autant d'étapes gérables pour éviter l'épuisement.
- Les prestataires de services financiers ont pu décrocher une assistance et des conseils techniques de la part d'employés de l'ensemble du réseau FINCA. Ils ont également pu tirer parti de son savoir-faire, son matériel et sa recherche de solutions.

FIXEZ LE CALENDRIER DU PLAN D'ACTION ET DESIGNEZ LES EMPLOYES INTERVENANT PENDANT LES DIFFERENTES ETAPES

Dotez chaque étape de la mise en œuvre d'un échéancier et précisez qui est en charge de la poursuite des différents objectifs. Dans la mesure du possible, faites appel aux employés de l'institution pour qu'ils appliquent le plan car cela s'avèrera plus abordable et facilitera l'intégration de la GPS dans les activités en cours. Si vous n'avez pas les capacités internes nécessaires, vous pouvez engager des experts extérieurs pour vous aider. Dans ce cas, assurez-vous de la participation active d'un ou deux employés de niveau intermédiaire ou supérieur de manière à ce qu'ils profitent de l'expérience du consultant en GPS et poursuivent le plan d'action.

La SPTF gère une base de données des prestataires d'AT spécialisés dans un ou plusieurs domaines de la GPS.

PREVOYEZ UN BUDGET POUR LE PLAN D'ACTION

Certaines étapes exigeront que vos employés y consacrent du temps de travail, mais peu, voire pas, de ressources financières (la mise à jour des documents politiques, p.ex.) alors que d'autres exigeront des fonds dédiés (la formation du personnel, p.ex.). Prévoyez dans le budget de fonctionnement de l'institution une ligne budgétaire pour les activités de GPS de manière à éviter que d'autres priorités viennent retarder l'exécution du plan. La phase initiale sera la plus gourmande en temps et en ressources financières, au contraire des réexamens continus et de l'entretien. Vous pouvez décider de commencer par des activités simples, peu onéreuses. C'est une façon de débuter qui comporte peu de risques et un succès précoce est garant d'une plus grande adhésion à la future mise en œuvre de la GPS.

ASSOCIEZ LE PLAN D'ACTION A LA PROGRAMMATION STRATEGIQUE DE L'INSTITUTION

Pour garantir l'adoption et l'exécution du plan d'action, idéalement, il faudrait que celui-ci soit pris en compte dans la planification stratégique/commerciale de votre institution. Progressivement, cette dernière intègrera plus naturellement et plus systématiquement les mesures et les objectifs de performance sociale dans tous les exercices de planification des affaires. Voir la Dimension 2 pour de plus amples directives.

ETAPE

5

EVALUATION REGULIERE DES PROGRES REALISES

BUT DE CETTE ETAPE

L'étape 5 est un processus ininterrompu dont le but est de superviser la position de votre institution par rapport à son plan d'action et d'apporter des ajustements, le cas échéant. La mise en œuvre du plan d'action pour la GPS est un processus de longue haleine de gestion du changement qui aura des répercussions sur toutes les facettes de l'organisation. Sa mise en œuvre demande un engagement et une gestion permanents ainsi que des actions suivies.

COMMENT FRANCHIR CETTE ETAPE

Demandez-vous, à intervalles réguliers, si vous atteignez vos objectifs de mise en œuvre et, en fonction de la réponse, revoyez votre stratégie.

CALENDRIER

Idéalement, votre plan de travail de GPS fera partie intégrante du plan stratégique ou du plan d'affaires et sera, par conséquent, revu en même temps que le plan stratégique. Si le plan de GPS ne fait pas encore partie des plans généraux de votre institution, vous devriez décider d'un rythme de révision (tous les 6 mois, p.ex.). Vous pouvez également engager un consultant extérieur pour évaluer les avancées enregistrées et faire de nouvelles recommandations.

ADAPTER VOTRE PLAN D'ACTION

Si l'évaluation indique que la mise en œuvre n'a pas progressé, demandez-vous si votre institution ne souffre pas de « lassitude face à la GPS » que justifierait un excès d'activités concomitantes ou l'absence de la GPS parmi les priorités du personnel. Au lieu d'abandonner purement et simplement le plan d'action pour la GPS, adaptez-le de manière à lui insuffler un rythme plus raisonnable.

Le but est d'intégrer pleinement les activités de GPS à vos procédures afin qu'elles en deviennent une partie intégrante et soient perçues comme des éléments essentiels de votre modèle économique et de service à la clientèle.

EXEMPLE DE TERRAIN 6. KHUSHHALI BANQUE FONDE SES MESURES SUR LES RESULTATS DU SPI4

En 2013, Khushhali Microfinance Bank Limited (KMBL), une banque de microfinance du Pakistan, cherchait un moyen simple d'améliorer ses pratiques de gestion de la performance sociale. Selon Lubna Tiwana, directrice de la gestion des risques, la banque avait besoin d'un outil d'auto-évaluation pour identifier les pratiques à améliorer afin de mettre de l'ordre dans sa GPS. Pakistan Microfinance Network (PMN) a présenté à Khushhali l'outil d'audit social SPI4 qu'elle utilisait pour réaliser une auto-évaluation complète de ses pratiques de GPS.

La première évaluation a nécessité des efforts considérables pour intégrer complètement la GPS dans chaque domaine d'intervention de la banque. En seulement trois ans, KMBL a revu des dizaines de politiques et de procédures, le tout sous la supervision de la nouvelle unité ESMS (système de gestion environnementale et sociale) de la banque. Cette unité dotée de tout le personnel nécessaire est responsable des activités liées à l'environnement, aux aspects sociaux et à la gouvernance.

Le tableau ci-dessous reprend des activités de GPS de Khushhali parmi les plus importantes qui ont été lancées suite à l'évaluation SPI4 de l'organisation.

Dimension 1: **Définir et suivre les objectifs sociaux**	• Passage en revue de la mission de la banque en tenant compte de l'intérêt à long terme de toutes les parties prenantes. • Ajout au plan d'affaire de la banque d'une description des clients cibles de la banque ainsi que de ses objectifs sociaux et des buts précis liés à ces objectifs. • Création d'outils de surveillance interne pour suivre les progrès réalisés vers les objectifs sociaux, notamment une fiche d'évaluation de la pauvreté pour mesurer l'évolution des clients dans le temps. • Simplification des processus de collecte, d'analyse et de communication des données sociales de la banque. • Utilisation d'un tableau de bord social pour communiquer avec le conseil d'administration et la direction (voir l'exemple).
Dimension 2: **S'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux**	• Création de l'unité ESMS et du groupe de travail interservice en charge de la GPS. • Formation à la GPS des dirigeants et membres du conseil d'administration nouveaux et actuels. • Mise à jour du mandat des membres du conseil d'administration afin d'inclure les responsabilités suivantes : vérification de la conformité avec la mission, analyse des résultats de la performance sociale et des risques associés, vérification des pratiques de protection des clients et affectation appropriée des bénéfices/de la croissance. • Utilisation des propositions du conseil afin d'ajouter les objectifs sociaux au plan opérationnel et d'affaires. • Intégration des critères de la GPS aux procédures d'embauche du personnel, aux évaluations des performances et aux régimes d'incitation du personnel.
Dimension 3: **Concevoir des produits, services et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients**	• Amélioration du processus de développement de produits, avec une attention particulière sur la consultation des clients. Établissement d'une unité d'étude de marché. • Consolidation des fonctions de qualité de service, notamment la création d'un bureau de qualité de service, l'adoption d'une enquête de satisfaction auprès des clients, le renforcement du traitement des plaintes des clients. • Introduction d'un produit de consolidation des dettes pour les clients fidèles ayant un besoin réel. • Élaboration d'un rapport trimestriel sur la satisfaction des clients, notamment le service à la clientèle, ainsi que les services et l'expérience en agence. • Mesure, déclaration et analyse trimestrielles des statistiques sur la rétention des clients. • Proposition d'un éventail de produits et de services toujours plus diversifiés, notamment pour l'entreprise. • Enquête sur les raisons du départ de clients et utilisation des informations pour améliorer les produits et la prestation.

Dimension 4: **Traitement responsable des clients**	• Amélioration des indicateurs de surendettement des clients et création d'une définition propre à l'institution pour les « marchés à haut risque ». • Élaboration d'une politique pour prévenir le surendettement selon laquelle les clients n'auront droit qu'à un prêt de KBML et deux autres prêts en cours, pour un total de trois prêts maximum; les prêts en cours ne devant pas dépasser 150 000 PKR (1 180 EUR) pour un emprunteur et 500 000 PKR (3 934 EUR) pour une entreprise. • Échéancier de remboursement (délai de grâce, fréquence de remboursement et conditions) adapté à l'activité professionnelle du client et à la trésorerie du ménage. • Rédaction d'une ***fiche d'information*** à l'attention des clients concernant leurs droits et les produits. Obligation pour les agents de crédit de lire cette fiche à leurs clients. • Formation du personnel au code de déontologie et à l'éthique de recouvrement afin que les objectifs de vente n'incitent pas le personnel à transiger sur ces normes. Ajout d'indicateurs de qualité de service aux documents d'évaluation des performances du personnel. • Mise à jour des politiques et des procédures de traitement des plaintes de la banque. • Obligation pour les prestataires tiers (assureurs, par exemple) de se conformer au code de déontologie de la banque.
Dimension 5: **Traiter les employés de manière responsable**	• Formation des employés afin de réduire les risques pour la santé et la sécurité. • Création d'un nouveau cadre pour signaler les plaintes des employés et autres problèmes concernant les ressources humaines. • Examen régulier des données de rotation et de satisfaction des employés. • Elaboration d'un plan d'action afin de lutter contre l'attrition du personnel, et présentation régulière de ce plan à la direction et au conseil d'administration. • Suivi du comportement du personnel afin de s'assurer qu'il est conforme au code de déontologie par le biais d'entretiens avec les clients et d'un formulaire de transmission des commentaires des clients.
Dimension 6: **Équilibrer performances financière et sociale**	• Mise en place de l'unité en charge des études de marché qui aidera la banque à prendre de meilleures décisions concernant des objectifs de croissance appropriés sur la base de l'analyse de la saturation, de l'analyse des marchés potentiels et d'autres informations sur les marchés. • Évaluation de la capacité de l'audit interne à s'acquitter de ses fonctions face à la croissance actuelle et prévue et, au besoin, ajustement des objectifs de croissance sur les capacités internes. • Versement de 10 % des bénéfices annuels à un fonds national de développement social de la microfinance visant à renforcer les objectifs d'inclusion financière du Pakistan et de 5 % à un fonds d'atténuation des risques et de protection des déposants.

CHAPITRE 2:
Comment utiliser les informations relatives à la performance sociale pour améliorer le processus decisionnel

- Les Décisions de la Direction sont Tributaires des Données sur la Performance Sociale
- Utilisation des Données sur la Performance Sociale pour Résoudre les Principaux Problèmes de Gestion

ORGANISATION DU CHAPITRE

Le contenu de ce chapitre vous aidera à concrétiser votre plan d'action pour la performance sociale, tel qu'établi au Chapitre 1. Il vous aidera à identifier plus spécifiquement les données de performance sociale et les cadres de direction qui prennent part aux décisions opérationnelles et stratégiques.

De même, les cadres de direction auront besoin de ces données pour appliquer la plupart des pratiques identifiées au Chapitre 3. Servez-vous du présent chapitre pour comprendre les besoins de données identifiés dans le reste du Guide.

Le présent chapitre identifie quatre problèmes qui préoccupent tous les prestataires et étudie dans quelle mesure les données peuvent aider la direction à les résoudre. Il indique également 1) quelles sont les données requises, 2) quels cadres ont besoin des données, 3) où trouver plus d'informations sur la question dans le présent Guide.

LES DECISIONS DE LA DIRECTION SONT TRIBUTAIRES DES DONNEES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE

Les données sur la performance sociale sont utiles pour les décisions stratégiques et opérationnelles, mais elles sont tout aussi indispensables aux décisions qui vous permettront d'équilibrer vos résultats financiers et sociaux. Parmi les objectifs suivants, identifiez ceux qui sont les plus pertinents pour votre institution et référez-vous ensuite aux renseignements détaillés pour chacun d'entre eux.

Objectif 1: Atteindre la viabilité/rentabilité par des voies responsables

Objectif 2: Atteindre votre clientèle cible, la fidéliser et lui offrir une valeur juste

Objectif 3: Préserver des normes adéquates de protection des clients

Objectif 4: Assurer la satisfaction et la rétention des employés

OBJECTIF 1

Atteindre la viabilite/rentabilite par des voies responsables

Votre institution veut se fixer des objectifs de croissance et de rentabilité qui lui permettent d'assurer sa pérennité tout en veillant au bien-être de sa clientèle. Les données peuvent aider la direction à choisir ses sources de financement, ainsi que la façon de travailler avec les investisseurs pour synchroniser les attentes. Elles lui permettent également de savoir comment aligner les objectifs financiers sur les conditions de marché, comment se fixer des objectifs financiers qui soient en équilibre avec les objectifs sociaux et comment répartir les bénéfices.

QUESTION 1A

ATTEIGNONS-NOUS NOS OBJECTIFS SOCIAUX ?

Vous devez savoir si l'institution atteint ses objectifs sociaux. Chaque prestataire se fixe des objectifs sociaux, au rang desquels figure souvent le soutien à apporter aux clients, pour qu'ils puissent investir dans des opportunités économiques, répondre aux besoins quotidiens anticipés de leur ménage et faire face à l'urgence. Certains prestataires se focalisent sur la santé, l'éducation, l'autonomisation et la création d'emplois.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Évolution de l'actif de l'entreprise, changements dans la trésorerie et autres indicateurs d'investissements des clients dans des activités économiques • Solde de l'épargne, évolution et utilisation de l'épargne • Actifs des clients • Niveaux de pauvreté de la clientèle/ résultats (à l'entrée et au fil du temps)[5] • Pourcentage de clients « ayant réussi à passer » d'un type de crédit à un autre type et dont l'actif doit être plus conséquent • Aptitude des clients à s'acquitter des principales charges du ménage et d'autres dépenses qui sont fonction du cycle de vie (p.ex., frais de scolarité) • Indicateurs d'autonomisation[6] de la clientèle féminine (à l'entrée et dans le temps)[7]	Grâce à ces informations, la direction pourra vérifier si l'institution atteint ses objectifs sociaux. En mettant les données du client en regard des données sur le portefeuille de produits (p.ex., montant des prêts, fréquence et valeur des dépôts), la direction peut se faire une idée des clients qui progressent et de ceux qui n'évoluent pas. Elle peut identifier les domaines dans lesquels les performances sont médiocres et procéder aux ajustements nécessaires (p.ex., abaissement des frais de retrait de l'épargne pour inciter les clients à épargner). Ces informations peuvent également alimenter des études de marché plus poussées sur un problème particulier ayant à voir avec la clientèle. En outre, la direction peut recourir à ces données pour faire rapport de l'évolution de la pauvreté auprès des parties prenantes internes et externes.	Norme 1a Norme 1b Norme 2a Norme 2b

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Recherche et conception des produits
- Gestion des produits
- Audit interne/gestion du risque

[5] Ces indicateurs s'appliquent plus spécifiquement aux prestataires dont l'objectif social est d'atteindre les populations pauvres et de participer à l'atténuation progressive de la pauvreté.
[6] Ces indicateurs peuvent être obtenus par l'intermédiaire de l'International Center for Research on Women.
[7] Ces indicateurs s'appliquent aux prestataires qui ont inscrit l'autonomisation des femmes parmi leurs objectifs sociaux.

QUESTION 1B

EN QUOI CONSISTENT LES OBJECTIFS DE CROISSANCE RESPONSABLE ? Y SATISFAISONS-NOUS ?

Vous devez veiller sur les conditions locales qui auraient une incidence sur la croissance, suivre le taux de croissance actuel de votre institution vis-à-vis la croissance ciblée, et vérifier que la capacité institutionnelle soit en phase avec cette croissance.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Demande selon les catégories de clients (montants moyens décaissés, type de produit, durée du prêt) • Taux de pénétration, infrastructure de marché, saturation du marché et analyse de la concurrence • Suivi et évaluation des capacités de contrôle interne, de la charge de travail et des compétences de la direction et des employés ; ratio employés/clients ; contrôle de la gestion de la défaillance ; adéquation des documents politiques ; capacité des SIG et sources de financement suffisantes • Données pour déterminer la qualité du service : les données de satisfaction des clients (voir la question « Les clients sont-ils satisfaits ? »), les données des plaintes des clients (voir la question « Répondons-nous aux plaintes des clients ? »), les entretiens avec les employés, le temps moyen entre la demande de prêt et le décaissement et le temps moyen d'attente avant d'être servi au bureau d'une agence	Ces renseignements permettront de décider comment et vers où développer les activités (régions, clientèle cible), quand les étendre et les conditions à respecter (capacité de gestion du risque, infrastructure des agences). La direction peut également exploiter ces renseignements pour fixer des objectifs de croissance appropriés et améliorer ses procédures afin de s'adapter au rythme de croissance.	Norme 6a

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Audit interne/gestion du risque
- Finances
- TIC
- Service à la clientèle

QUESTION 1C

QUEL NIVEAU DE RENTABILITÉ VISER ? COMMENT RÉPARTIR LES BÉNÉFICES ?

Vous devez savoir quel est le niveau de rentabilité qui permettra à votre institution d'atteindre ses objectifs financiers tout en veillant aux intérêts de ses clients. De plus, vous devez décider de la meilleure manière de répartir les bénéfices pour arriver à un équilibre entre les objectifs financiers (rétribuer les investisseurs, investir dans les ressources matérielles et humaines, notamment) et les objectifs sociaux (p. ex. : proposer des taux d'intérêt abordables).

[8] Voyez si MFTransparency a publié des informations sur les prix pour votre pays ici.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Taux de rentabilité • Où se situent vos prix sur la courbe des prix établie par MFTransparency pour votre pays[8] • Besoins non financiers des clients (p. ex., formation commerciale) • Atteignez-vous la clientèle ciblée ? (Si ce n'est pas le cas, vous devrez peut-être utiliser les bénéfices pour développer un nouveau produit, ouvrir une agence dans une région où vous n'en avez pas, proposer des services non financiers aux clients, avant de leur permettre d'obtenir un prêt,...) • Estimations financières d'investissements nécessaires pour atteindre la croissance ciblée	Ces données vous permettront de fixer le niveau de rentabilité approprié, de savoir avec quels investisseurs et parties intéressées travailler (c.à.d. qui partagent vos priorités en termes de rentabilité). Grâce à elles, vous pourrez également décider du mode de répartition des bénéfices entre les différentes priorités en lice.	Norme 6c

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Finances
- Audit interne/gestion du risque
- Juridique

QUESTION 1D

QU'EST-CE QU'UN NIVEAU RESPONSABLE DE RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS ?

Vous devez comprendre la différence entre le mode de rémunération des cadres supérieurs et celui qui s'applique aux agents de crédit. Vous devez également vérifier que l'écart de rémunération respecte les objectifs sociaux de votre institution, parmi lesquels figure le traitement responsable des employés.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Rémunération moyenne des cadres supérieurs • Rémunération moyenne des agents de crédit (ou employés de terrain de même niveau)	Ces données alimenteront les décisions sur la rémunération de toutes les catégories d'employés et plus particulièrement celle des cadres de direction. La direction peut utiliser ces informations pour décider d'un régime de rémunération équitable des employés qui les incite par des moyens positifs à poursuivre les objectifs sociaux de votre institution.	Norme 6d

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Ressources humaines
- Juridique
- Finances

OBJECTIF 2

Atteindre votre clientele cible, la fideliser et lui offrir une valeur juste

Votre institution veut atteindre une clientèle cible et lui offrir une juste valeur. Pour ce faire, elle doit avoir une stratégie de ciblage adaptée et concevoir et proposer des produits définis selon les desiderata des clients. Les données peuvent aider les dirigeants à prendre des mesures de ciblage plus efficaces, à décider du type de produits à développer et de la manière d'augmenter le degré de satisfaction et le taux de fidélisation des clients, tout en renforçant la qualité du portefeuille.

QUESTION 2A

COMMENT ATTEINDRE LA CLIENTÈLE CIBLE ?

Vous devez savoir si votre institution atteint la clientèle ciblée et quels clients les produits et services proposés attirent, y compris des clients qui n'appartiennent pas au groupe cible.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Caractéristiques de votre clientèle cible (type d'activité économique, clientèle masculine ou féminine, niveau de pauvreté ou de revenu et caractère saisonnier de ce dernier, langue) • Pourcentage de clients par segment cible (% de femmes, % de clients issus du milieu rural, % de jeunes entreprises, % de clients en-dessous d'un seuil de pauvreté donné) • Pourcentage de clients ciblés dans chaque segment susmentionné, par produit (% femmes rurales utilisant des produits d'épargne volontaire, ...)	Ces données alimenteront les décisions quant à la modification éventuelle des méthodes de ciblage et/ou des produits pour les adapter aux besoins des clients ciblés et les décisions portant sur le changement éventuel de clientèle cible. La direction peut, par exemple, découvrir que ses employés doivent être mieux formés aux méthodes d'identification des clients pauvres ou que les produits d'assurance doivent être revus pour couvrir un problème de santé précis. Ces informations sont aussi essentielles à toutes les autres décisions de gestion énoncées dans ce chapitre puisqu'elles exigent des dirigeants qu'ils sachent qui votre institution sert.	Norme 1a Norme 3a Norme 3b

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Gestion des produits
- Recherche et développement de produits
- Ressources humaines (le personnel doit être formé au ciblage)

QUESTION 2B

COMMENT RÉDUIRE LES OBSTACLES À L'ACCÈS ?

Vous devez savoir si certains clients ciblés se voient refuser l'accès aux services et, si tel est le cas, pour quelles raisons. Même si de nombreux clients de votre institution appartiennent à la population cible, des obstacles tels que l'ostracisme social, le manque d'autonomisation personnelle, l'absence d'accès aux moyens de transport ou des difficultés de communication peuvent compliquer, voire empêcher l'utilisation de vos produits et services par certaines personnes au sein du groupe ciblé.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
Données provenant des études de marché sur : • Les obstacles à l'accès à vos produits rencontrés par les clients ciblés (Qui, parmi votre population cible, n'utilise pas vos produits ? Pourquoi ?) • Vos produits/services/canaux et modèle de distribution facilitent-ils ou compliquent-ils l'accès des clients ? • Avis des clients sur la manière de faciliter l'accès	Ces informations aident à identifier les segments de la population cible qui n'ont pas accès aux produits et services, ainsi que les modifications à apporter aux techniques de ciblage et/ou aux produits et aux services pour abolir ces obstacles.	Norme 1a Norme 3b

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Gestion des produits
- Recherche et développement de produits

QUESTION 2C

QUELS SONT LES BESOINS ET LES PRÉFÉRENCES DES CLIENTS PAR RAPPORT AUX PRODUITS, SERVICES ET MODES DE DISTRIBUTION ?

Vous devez être au fait des besoins et des préférences des clients en termes de produits, de services, et de canaux de distribution, savoir comment améliorer les produits et être conscient de la demande de nouveaux produits.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
Données provenant des études de marché sur : • Caractéristiques de votre clientèle cible (type d'activité économique, clientèle masculine ou féminine, niveau de pauvreté/de revenu et caractère saisonnier de ce dernier, langue) • Utilisation de vos produits/services en fonction des caractéristiques de la clientèle (Qui utilise quels produits et services ? Quels prospects ne les utilisent pas ?) Besoins et préférences de la clientèle cible en termes de : • Produits financiers et non financiers • Termes et conditions d'un produit donné Canaux de distribution • Risques et urgences communément rencontrés par les clients cibles ; stratégies déployées pour répondre à leurs besoins pressants ; utilisent-ils vos produits pour y répondre ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? • Opportunités économiques et prévisions quant aux besoins de la clientèle cible ; stratégies en place pour satisfaire les besoins d'investissement ; les clients utilisent-ils vos produits pour satisfaire ces besoins ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?	Ces informations vous aideront à décider de la meilleure façon de concevoir ou de modifier des produits à des fins d'inclusion optimale. Elle vous aidera également à prendre des décisions sur : les caractéristiques des produits, le montant des crédits ; la souplesse des produits, les exigences en matière de montants et de calendrier de l'épargne ; le montant de la garantie ou les exigences de nantissement ; les dispositions relatives à l'utilisation du crédit, de l'épargne et des produits d'assurance ; l'accessibilité et la commodité des canaux et des modèles de distribution. Ces données inspireront également les décisions sur l'offre de produits (prêts d'urgence, épargne, assurances, services de paiement et de transfert d'argent, prêts au lancement d'une activité économique, fonds de roulement, crédit-bail, prêts et épargne pour des événements particuliers et pour couvrir certains besoins inhérents au cycle de vie, p.ex., épargne pour frais funéraires).	Norme 3a Norme 3b

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Recherche et développement de produits
- Gestion des produits

QUESTION 2D

FIDÉLISONS-NOUS NOS CLIENTS ?

Vous devez vous renseigner sur les clients qui s'en vont ou deviennent inactifs[9], à quel moment (cycle de prêt, montant de l'épargne, ...) et pourquoi. Vous devez également déterminer si la fidélisation des clients répond aux objectifs de votre institution.

[9] Les **clients inactifs** sont ceux qui n'utilisent pas un produit ou un service, mais qui n'ont pas pour autant quitté l'institution (client qui n'alimente pas son compte d'épargne depuis des mois, mais ne l'a toutefois pas clôturé, ...).

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Taux de fidélisation désagrégés selon les caractéristiques de la clientèle : masculine ou féminine, niveau de pauvreté, type d'activité économique, type de produit, cycle/durée/montant du prêt • Le PAR et son évolution dans le temps segmenté par type de clients et de produits • Résultats d'entretiens avec des clients qui quittent l'institution	Ces informations alimenteront les décisions sur la manière de limiter le nombre de départs de clients et peut aussi influencer les décisions quant à la conception ou à la modification des produits, des services et des canaux de distribution afin qu'ils répondent mieux aux besoins des clients.	Norme 3a

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Recherche et développement de produits
- Gestion des produits
- Audit interne/gestion du risque

QUESTION 2E

NOS CLIENTS SONT-ILS SATISFAITS ?

Vous devez être informé(e) du degré de satisfaction de la clientèle face à l'expérience générale, au caractère adéquat et à la valeur des produits, ainsi qu'à la valeur, la commodité et la fiabilité des services. En outre, vous devez déterminer les facteurs qui facilitent ou entravent l'utilisation efficace de vos produits et services et les moyens d'y améliorer l'accès.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Données énumérées ci-dessus (cf. question « Fidélisons-nous notre clientèle ? ») en conjonction avec : • Les résultats des enquêtes/entretiens/groupes de discussion sur la satisfaction des clients • Satisfaction des clients par rapport à : la valeur du produit ; la commodité, la sécurité et la fiabilité des canaux de distribution qui donnent accès aux services ; la rapidité, la facilité des procédures, les conditions et garanties requises pour bénéficier des services ; la relation avec le responsable ou l'agent sur place ; la suffisance des services d'épargne/de crédit/d'assurance (montants, coûts, flexibilité de l'échéancier). Les résultats sont ventilés selon les caractéristiques des clients cibles • Analyse des plaintes des clients • Suggestions d'amélioration des produits émanant des clients • Niveau de confiance dont il est fait rapport auprès de votre institution	Ces données permettront d'établir l'ordre de priorités des améliorations à apporter aux opérations et aux produits (formation des employés, conditions de prêt et service à la clientèle). La direction peut croiser ces informations avec les données de départs des clients pour améliorer la satisfaction de la clientèle.	Norme 3a

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Recherche et développement de produits
- Gestion des produits
- Service à la clientèle
- Audit interne/gestion du risque

OBJECTIF 3

Preserver des normes adequates de protection des clients

Votre institution veut protéger les droits de ses clients, se forger une bonne réputation et contribuer à la plus grande transparence et stabilité du marché. Les données peuvent vous aider à décider de la manière de définir vos politiques, d'établir et de faire respecter les procédures et de former les employés à la prestation de services financiers prudents et transparents, tout en traitant les clients avec respect.

QUESTION 3A

PRÉVENONS-NOUS LE SURENDETTEMENT DE NOS CLIENTS ?

Vous devez être conscient(e) du risque de surendettement des clients, comprendre le lien entre les problèmes de remboursement et le surendettement, et savoir comment les politiques et les procédures institutionnelles, les produits et les services attisent ou atténuent le risque de surendettement. Vous devez également tenir compte du lien qui existe entre le surendettement, les difficultés de remboursement et la qualité du portefeuille de votre institution.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Rapports sur le PAR, idéalement ventilés selon les types de clients et de produits ; évolution du PAR dans le temps • Rapports sur les abandons de créances et les prêts rééchelonnés • Rapports sur les remboursements anticipés • Rapports de productivité des agents de crédit • Rapports sur les emprunts multiples et les taux de pénétration • Incitations versées au personnel de terrain (pour l'acquisition de nouveaux clients, la croissance du portefeuille) • Rapports d'évaluation des visites aux clients	Ces informations serviront de base aux décisions sur la mise en œuvre d'actions correctives pour lutter contre le surendettement mais aussi pour éviter de futurs problèmes. Elle permettra également de fixer des objectifs de croissance et de productivité et d'élaborer des stratégies d'expansion. Les rapports d'audit, qui détaillent l'issue des entretiens avec les clients, sont primordiaux pour détecter un risque de surendettement avant qu'il ne soit visible.	Norme 4a

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Gestion des produits
- Audit interne/gestion du risque
- TIC
- Juridique

QUESTION 3B

COMMUNIQUEZ-VOUS DE FAÇON TRANSPARENTE AVEC LA CLIENTÈLE ?

Vous devez vous assurer que les clients comprennent les termes, les conditions et les prix de vos produits et services et savoir comment la manière dont les employés communiquent avec les clients facilite ou entrave la compréhension. Cela s'avère particulièrement important en présence de clients analphabètes qui sont généralement peu au fait des produits financiers. Pour surmonter ces obstacles, des stratégies de communication personnalisées doivent être arrêtées. Aussi, vos stratégies peuvent faire appel à des photos, au jeu de rôle, à des réunions multiples et à des quiz informels pour savoir si les clients ont compris.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Rapports d'évaluation des visites aux clients • Résultats des enquêtes/entretiens/groupes de discussion sur la satisfaction des clients • Plaintes et questions des clients concernant les termes et conditions attachés aux produits	Ces renseignements vous informeront sur le degré de compréhension qu'ont les clients des termes, des conditions et des prix des produits et des services. Vous pourrez ainsi prendre des mesures correctives et améliorer les supports et les explications des produits, si nécessaire.	Norme 4b

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Gestion des produits
- Audit interne/gestion du risque
- Service à la clientèle
- Juridique

QUESTION 3C

LE PRIX DE NOS PRODUITS ET SERVICES EST-IL RESPONSABLE ?

Vous devez savoir si elle pratique des prix concurrentiels sur le marché local, durables pour votre institution et abordables pour les clients.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Taux d'intérêt effectifs annualisés pour tous les produits • Taux d'intérêt effectifs annualisés pour les produits phares des pairs (concurrents directs) • Ratios et objectifs d'efficacité avec tendances • Ratios d'efficacité des pairs • Ratios d'autosuffisance opérationnelle • Ratios et objectifs de rentabilité (ROE, ROA) • Ratio des charges pour pertes sur prêts • Pourcentage de recettes financières provenant des redevances, de pénalités de remboursement anticipé et évolution de ce pourcentage • Indemnités d'assurance (pour comparer la prime d'assurance par rapport aux clients ayant effectivement fait une demande d'indemnisation)	Ces informations serviront de base aux décisions relatives au mode de fixation des taux d'intérêt et à la structure de coûts des différents produits.	Norme 6c

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Audit interne/gestion du risque
- Finances
- Juridique

QUESTION 3D

TRAITONS-NOUS LES CLIENTS AVEC ÉQUITÉ ET RESPECT ?

Vous devez veiller à ce que les politiques et les formations de votre institution promeuvent le respect dans les relations avec les clients. Traiter les clients avec respect revient, non seulement à protéger leurs droits, mais également à renforcer la réputation d'un prestataire et à encourager l'ensemble du personnel à adopter une culture du comportement éthique.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Résultats des enquêtes/entretiens/groupes de discussion sur la satisfaction des clients • Rapports d'évaluation des visites aux clients • Rapports sur les saisies de garantie indiquant le nombre de jours de retard avant saisie • Analyse des plaintes des clients face au comportement du personnel • Salaire du personnel de terrain exprimé en % du salaire fixe et variable • Évaluation de l'attrition parmi les employés • Enquêtes de satisfaction des employés • Rapports des mesures disciplinaires prises à l'encontre d'employés	Ces informations indiqueront si les employés respectent les politiques institutionnelles de déontologie et de professionnalisme. Elles peuvent également aider à décider d'intensifier les formations du personnel, de réviser les procédures de recouvrement ou d'adapter les mécanismes incitatifs.	Norme 4c

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Audit interne/gestion du risque
- Service à la clientèle
- Gestion des produits
- Juridique
- Ressources humaines

QUESTION 3E

GARANTISSONS-NOUS LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DE NOS CLIENTS ?

Vous devez savoir si les données du client (données personnelles et financières, photos) sont conservées dans un lieu sûr et confidentiel dans les locaux de votre institution et vérifier si les clients comprennent l'utilisation que votre institution fera des données personnelles et financières.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Rapports sur les modifications apportées aux droits d'accès des utilisateurs, le cas échéant • Rapports sur la sécurité du système sur demande de la direction • Rapports d'audit informatique • Résultats des enquêtes/entretiens/groupes de discussion sur la satisfaction des clients • Rapports d'évaluation des visites aux clients	Ces informations vous permettront de savoir si la sécurité des systèmes doit être renforcée et si les employés doivent être mieux formés à la politique institutionnelle de respect de la vie privée, et de déterminer si les clients comprennent et sont satisfaits de l'utilisation que fait votre institution de leurs données personnelles et financières.	Norme 4d

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Gestion des produits
- Juridique
- Audit interne/gestion du risque
- Service à la clientèle
- Ressources humaines (formation des employés)

QUESTION 3F

RÉPONDONS-NOUS AUX PLAINTES DES CLIENTS ?

Vous devez savoir si le mécanisme de traitement des plaintes permet de résoudre efficacement les problèmes invoqués par les clients et fournit à votre institution des informations grâce auxquelles elle peut améliorer ses produits/services/opérations.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Registre des plaintes des clients, y compris les données sur la procédure de traitement • Rapports d'analyse des tendances dégagées du registre des plaintes • Résultats des enquêtes/entretiens/groupes de discussion sur la satisfaction des clients • Rapports d'audit des entretiens avec les clients mentionnant les plaintes émanant des clients et précisant si une issue satisfaisante a été trouvée (les clients ont-ils utilisé le mécanisme de traitement des plaintes ?)	Ces données alimenteront les décisions sur la façon d'améliorer les opérations, les produits et la communication. Elles informeront également sur l'efficacité du mécanisme de traitement des plaintes et indiqueront comment remanier le système pour encourager les clients à y recourir.	Norme 4e

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Gestion des produits
- Service à la clientèle
- Juridique
- Audit interne/gestion du risque
- Ressources humaines
- Recherche et développement de produits

OBJECTIF 4

Assurer la satisfaction et la retention des employes

Votre institution veut défendre les droits de ses employés et leur offrir un environnement de travail positif, sûr et motivant. Elle veut également maximiser ses investissements dans la formation du personnel et, partant, en limiter le taux de rotation. Les données peuvent vous aider à définir ses politiques de ressources humaines, à résoudre les problèmes sur le lieu de travail et à introduire des mesures incitatives qui favorisent la rétention des employés.

QUESTION 4A

NOS POLITIQUES ET PROCÉDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DÉFENDENT-ELLES LES DROITS DE NOS EMPLOYÉS ?

Vous devez vous informer sur l'effet des politiques de ressources humaines sur les employés, vous demander si votre politique d'embauche vous permet de repérer et de sélectionner les bons candidats et si la formation dote les employés des compétences nécessaires à leurs tâches.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Taux de formation selon le poste/ niveau des employés • Pourcentage de formation hommes/femmes • Résultats d'entretiens et de sondages menés auprès des employés pour évaluer leur connaissance des droits dont ils jouissent et de leurs responsabilités professionnelles et pour déterminer la manière d'évaluer la performance • Rapports d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité • Rapports d'accidents, blessures et maladies professionnelles	Ces informations vous guideront dans votre choix des priorités de formation et des possibilités de développement professionnel dont bénéficient les employés (quels employés, quels thèmes et quand). Elle vous aidera à savoir comment actualiser les politiques RH pour clarifier les attentes envers les employés et protéger leurs droits mais aussi comment rendre le lieu de travail plus sûr pour les employés.	Norme 5a Norme 5b

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Ressources humaines
- Audit interne/gestion du risque
- Juridique

QUESTION 4B

COMMENT RETENONS-NOUS NOS EMPLOYÉS ?

Vous devez connaître le degré de satisfaction des employés à l'égard des conditions de travail, des salaires, de la direction et d'autres critères professionnels. Vous devez également vous informer de l'avis des employés quant à leur cadre de travail (avis des jeunes employés sur les thèmes susmentionnés comparativement à celui des cadres supérieurs).

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Taux de rotation des effectifs en fonction de leur poste/niveau • Taux de rotation hommes/femmes • Résultats des enquêtes, entretiens ou groupes de discussion sur la satisfaction des employés désagrégés selon différents facteurs (niveau, genre, origine ethnique, handicap, etc.) • Données provenant des mécanismes de traitement des plaintes des employés, informations tirées des plaintes et du taux/mode de résolution	Ces informations aideront à décider de la façon d'améliorer le lieu de travail pour conserver les employés qui y travaillent et en attirer de nouveaux.	Norme 5c

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Ressources humaines
- Audit interne/gestion du risque
- Juridique

QUESTION 4C

LES MESURES INCITATIVES QUI S'ADRESSENT AUX EMPLOYÉS, ASSURENT¬-ELLES L'ÉQUILIBRE ENTRE NOS OBJECTIFS SOCIAUX ET NOS OBJECTIFS FINANCIERS ?

Vous devez savoir dans quelle mesure le régime incitatif en vigueur contribue à la poursuite des objectifs ou y nuit. De plus, vous devez savoir comment le modifier pour encourager les performances sociale et financière des employés.

BESOIN DE DONNÉES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE	EXEMPLES DE MESURES DE GESTION	RÉFÉRENCE
• Données enregistrées pour la question « Comment retenons-nous les employés ? » • Rapports sur le comportement des employés reposant sur des audits, des contrôles internes ou sur des renseignements fournis par le service « conformité » • Sanctions infligées aux employés pour infractions au code de déontologie ou à d'autres règlements du personnel • Poids des différents critères d'évaluation des effectifs (PAR, service à la clientèle, nouveaux clients) • Pourcentage moyen des mesures incitatives dans la rémunération globale des agents de crédit	Ces informations alimenteront les décisions prises pour améliorer le régime incitatif en vigueur, éviter tout effet inattendu qui serait néfaste (trop de produits vendus aux clients ou pratiques de recouvrement agressives). Il faudrait, au contraire, veiller à ce que l'impact du régime soit positif (compilation de données de grande qualité, comportement déontologique et excellence du service à la clientèle).	Norme 5b Norme 2c

À qui servent ces données

- Direction/conseil d'administration
- Ressources humaines
- Audit interne/gestion du risque

CHAPITRE 3: Comment Appliquer les Normes Universelles

- Dimension 1. Définir et suivre les objectifs sociaux
- Dimension 2. S'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux
- Dimension 3. Concevoir des produits, services et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients
- Dimension 4. Traitement responsable des clients
- Dimension 5. Traiter les employés de manière responsable
- Dimension 6. Équilibrer performances financière et sociale

ORGANISATION DU CHAPITRE

Ce chapitre propose quelques conseils pratiques pour chacune des 19 Normes Universelles.

Il contient plusieurs « exemples de terrain » qui illustrent l'application des normes par un prestataire.

Reportez-vous à cette icône qui vous indique des ressources en ligne utiles.

Après évaluation de vos pratiques de gestion de la performance sociale, utilisez les renseignements du présent chapitre pour :

Définir un plan d'action en vue de l'amélioration des procédures >> Mettre en oeuvre votre plan

Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4	Dimension 5	Dimension 6
Définir et suivre les objectifs sociaux	**S'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction et du personnel en faveur des objectifs sociaux**	**Concevoir des produits, services et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients**	**Traitement responsable des clients**	**Traiter les employés de manière responsable**	**Équilibrer performances financière et sociale**

Dimension 1:

Definir et Suivre les Objectifs Sociaux

La Dimension 1 comporte deux normes :

> Norme 1A. Le prestataire possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.

> Norme 1B. Le prestataire collecte et partage des données des clients fiables, spécifiques à ses objectifs sociaux.

Norme 1A

Le prestataire possede une strategie pour atteindre ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 1A.1 La stratégie du prestataire comprend l'énoncé formel de sa mission dans lequel figurent l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus et la création de bénéfices pour ces clients.

> Pratique essentielle 1A.2 La stratégie du prestataire définit les caractéristiques spécifiques des clients cibles.

> Pratique essentielle 1A.3 La stratégie du prestataire définit ses objectifs sociaux, des objectifs quantitatifs pour les interventions qu'il va réaliser et pour les changements qui se produiront dans la vie des clients, et les indicateurs pour suivre les progrès.

> Pratique essentielle 1A.4 La stratégie du prestataire clarifie la façon dont ses produits, services et canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux.

S'acquitter d'une mission sociale demande une gestion constructive guidée par un plan stratégique formel. Votre stratégie devrait comprendre l'énoncé de la mission, désigner la clientèle cible et exposer les objectifs sociaux, les cibles et indicateurs qui permettront d'évaluer les résultats, au titre desdits objectifs. Elle devrait également expliciter comment l'institution utilisera ses produits et services pour atteindre ses objectifs sociaux. Les éléments de la stratégie sont traités ci-après.

1A.1 ENONCEZ VOTRE MISSION SOCIALE

La mission de votre institution est votre fer de lance et forge votre identité en tant qu'institution sociale. Votre conseil d'administration et les cadres de direction devraient être associés à la formulation de cette mission et vous devriez songer à y faire participer également le personnel de terrain et les clients, afin de vous assurer de leur adhésion pleine et entière.

Un énoncé de mission doit être bref, précis et clair. Il doit résumer vos objectifs sociaux tout en répondant à trois questions essentielles :

- Qui voulez-vous servir ? (population cible)
- Comment pensez-vous servir votre clientèle ? (produits et services)
- Quels changements espérez-vous susciter ? (conséquences sociales)

Votre mission est votre enseigne. Elle devrait être facile à mémoriser et à répéter et permettre à vos employés et autres parties prenantes de devenir d'ardents défenseurs de l'organisation. Communiquez largement cette mission, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre institution. Faites-la figurer en tête de toutes vos politiques et procédures, dans vos brochures et supports publicitaires. Affichez-la dans toutes vos agences, etc. Votre mission devrait également être expliquée à tous les échelons de l'institution et faire partie de l'orientation des nouveaux employés.

Au fil de la croissance et de l'évolution de votre organisation, veillez à ce que la mission reste le reflet fidèle de vos objectifs sociaux. Votre conseil d'administration et la direction devraient l'actualiser durant les périodes de changements institutionnels, tels que les changements de gouvernance, de forme juridique, lors de la planification stratégique et de changements conséquents au sein du conseil d'administration, etc. Par exemple, si vous modifiez drastiquement votre raison sociale, revoyez votre énoncé de mission en conséquence.

ENCADRÉ 5.
EXEMPLE D'ÉNONCÉ DE MISSION

L'énoncé de mission suivant est succinct et répond clairement aux trois questions susmentionnées.

Proposer des produits de crédit et d'épargne concurrentiels [produis et services] *grâce auxquels les petits agriculteurs et les entreprises rurales* [clients cibles] *pourront créer de petites entreprises agroalimentaires et améliorer leurs moyens de subsistance* [conséquences sociales].

1A.2 DEFINISSEZ VOTRE CLIENTELE CIBLE

La stratégie de votre institution devrait définir les caractéristiques spécifiques des clients cibles. En définissant son marché cible, votre institution pourra plus aisément adapter ses produits et ses services aux besoins et aux préférences de sa clientèle et se fixer des objectifs réalistes de changements par rapport à la clientèle.

Définissez au moins ces caractéristiques :

- Démographie (hommes/femmes, zone urbaine/rurale)
- Statut socio-économique (niveau de pauvreté, niveau d'éducation)
- Accès aux services financiers (services de banque/absence de services de banque)
- Activité professionnelle (agriculture/commerce, nouvelles entreprises/ entreprises existantes)

Soyez aussi précise(e) que possible. Si des termes tels que « marginalisés », « exclus » ou « pauvres » figurent dans votre mission, profitez de votre stratégie pour préciser ce qu'ils recouvrent. L'« exclusion » peut effectivement être politique, sociale, géographique ou économique. Quant à la « pauvreté », elle peut désigner l'absence d'actifs, le manque d'accès aux services de santé, à l'éducation, aux services sanitaires ou faire référence à d'autres besoins fondamentaux. Elle peut être décrite soit en termes relatifs soit en termes absolus.

- Le *Guide pratique de la GPS d'Imp-Act* (Chapitre 3) traite de l'importance de la mission sociale, de son éventuelle évolution avec le temps, de la manière de réaliser une évaluation de mission, et des personnes qui doivent y participer. Également disponible en espagnol et en anglais.
- Le document *The Eight-Word Mission Statement* indique que les énoncés de mission brefs et concrets permettent de définir plus facilement des objectifs clairs.
- Processus de révision de l'énoncé de mission et de définition des objectifs sociaux du Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire: Le Crédit Mutuel de Côte d'Ivoire (CMCI) a lancé une initiative en vue de reformuler son énoncé de mission et de définir ses objectifs sociaux. Cette étude de cas décrit le processus et partage des détails concrets sur les éléments de leur atelier stratégique, ses résultats, les coûts du processus, et les avantages obtenus au niveau du fournisseur de services financiers (FSF), et au niveau des clients.

Aussi, indiquez clairement les types de personnes qui ne devraient pas bénéficier de vos produits et services (p. ex., les salariés). Il est utile d'énoncer les hypothèses de départ pour pouvoir les vérifier par la suite. Vous pourriez, par exemple, inclure dans un premier temps les populations semi-urbaines dans votre clientèle cible et vous rendre compte, à la lumière d'une évaluation, que ces populations ne sont plus « exclues » des services financiers. Dans ce cas, vous pouvez décider de vous concentrer davantage sur les populations rurales. Dès que vous avez défini votre marché cible, assurez-vous qu'il soit clairement identifié dans des documents internes tels que les politiques de crédit.

Le *Strategic Management Toolkit Handbook de MFC* (Chapitre 8) traite des choix stratégiques à prendre en compte lors de la sélection d'un marché cible, y compris la définition de votre proposition de valeur, de vos avantages concurrentiels et de vos stratégies de croissance et de concurrence.

1A.3 DEFINISSEZ VOS OBJECTIFS, CIBLES ET INDICATEURS SOCIAUX

Les orientations pour les deux prochaines Pratiques Essentielles (1A.3 et 1A.4) doivent être suivies ensemble. La Pratique essentielle 1A.3 décrit la définition de vos objectifs sociaux et la Pratique essentielle 1A.4 décrit comment mesurer vos progrès vers ces objectifs. Ces deux étapes sont fondamentales pour gérer votre organisation car elles vous donnent les informations nécessaires, à savoir les données sociales, pour prendre des décisions de gestion importantes sur vos clients et vos employés.

Après avoir établi votre mission et vos clients cibles, la prochaine étape consiste à définir clairement vos objectifs, cibles et indicateurs sociaux. Vos **objectifs** décrivent les changements positifs que vous souhaitez voir advenir pour vos clients, vos **cibles** quantifient vos objectifs, et vos **indicateurs** vous permettent de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte de ces cibles.

Définissez vos objectifs sociaux

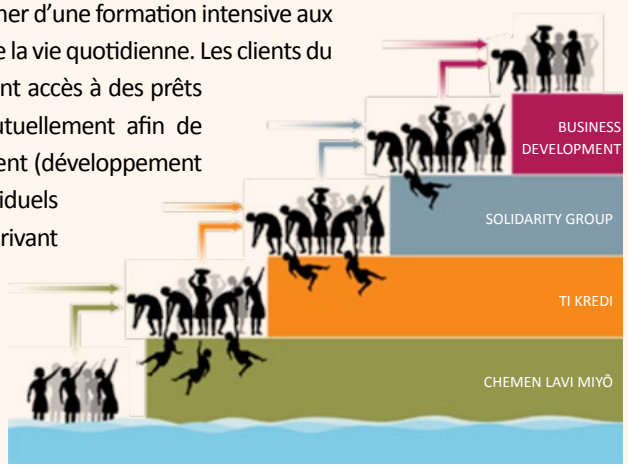
Vos objectifs sociaux énoncent les changements positifs que vous souhaitez voir advenir au sein du groupe cible grâce aux produits et services que vous

EXEMPLE DE TERRAIN 7. FONKOZE (HAÏTI) DÉFINIT SA CLIENTÈLE CIBLE

Dès sa création en 1994, Fonkoze (Haïti) s'est mise au service des populations pauvres d'Haïti. Cette modeste entreprise est progressivement devenue le premier prestataire de microfinance de l'île et sa direction s'est rendu compte que, même si tous les clients étaient « pauvres », ils n'étaient pas indissociables. Fonkoze a repéré des différences très nettes entre les populations pauvres des régions rurales et celles des zones urbaines, ainsi qu'entre les personnes qui connaissent le monde des affaires et celles qui ne le connaissent pas. Ces différences ont débouché sur d'importantes considérations opérationnelles et la question de la définition de la clientèle cible et de sa place dans les programmes s'est posée.

Pour que les acteurs internes et les parties prenantes extérieures comprennent bien les différentes catégories de clients ciblées, Fonkoze a imaginé l'Escalier pour Sortir de la Pauvreté. L'organisation utilise le graphique illustré ici pour décrire les caractéristiques des quatre catégories de clients et les produits qu'elle leur propose. Elle expose à ses employés et aux parties prenantes extérieures les besoins de chaque catégorie et la mesure dans laquelle, en ciblant des catégories, elle est fidèle à sa mission globale.

Par exemple, les femmes du programme Chemen Lavi Miyò (voir le graphique) sont trop pauvres pour obtenir un crédit. Grâce à ce programme, les chargés de dossiers de Fonkoze leur présentent des stratégies d'épargne. Bon nombre de ces femmes deviendront admissible à bénéficier de prêts auprès de cette institution de microfinance. Les femmes du programme Ti Kredi possèdent déjà une activité qui en est à ses débuts ou est très informelle. Elles ont besoin de tout petits prêts (25 USD), de courte durée, qui doivent s'accompagner d'une formation intensive aux questions financières et aux nécessités de la vie quotidienne. Les clients du Solidarity Group (groupe de solidarité) ont accès à des prêts plus importants. Ils se soutiennent mutuellement afin de prétendre aux prêts Business Development (développement des entreprises) qui sont les prêts individuels les plus conséquents de Fonkoze. En inscrivant ses clients plus rigoureusement à des programmes qui correspondent à leurs besoins, Fonkoze était en mesure de mieux les servir.



lui proposez. Généralement parlant, deux types d'objectifs sociaux peuvent entrer en ligne de compte : les interventions que votre institution réalisera et les changements qui se produiront dans la vie de vos clients. Les interventions de votre institution décrivent les mesures que vous prendrez pour améliorer le bien-être de vos clients (formations dispensées, prêts accordés). Pour ce qui concerne les changements, les objectifs de votre institution décriront les avantages que vos clients, communauté ou environnement tireront des produits et services (amélioration des compétences professionnelles, hausse des biens du ménage). Le Tableau 3 donne deux exemples pour chacun des objectifs.

Il est important de préciser clairement si vos objectifs sont des objectifs d'intervention ou des objectifs de changement. Les objectifs d'intervention sont généralement bien plus faciles à mesurer mais ils fournissent des informations limitées sur l'incidence que vous avez sur votre clientèle. Ils décrivent pour la plupart l'accès ou le ciblage, autrement dit le nombre de clients qui bénéficient de services financiers et non-financiers. L'accès est une mesure importante de la performance sociale mais il ne renseigne pas sur les changements qui surviennent dans la vie de clients.

La mesure changements dans la vie des clients est plus complexe car elle nécessite l'utilisation d'indicateurs plus difficiles à quantifier comme l'autonomisation ou la pauvreté. Néanmoins, si vos objectifs sociaux dépassent l'« accès », votre organisation devrait également mesure ces changements.

Tableau 3. DEUX TYPES D'OBJECTIFS SOCIAUX

OBJECTIF D'INTERVENTION	OBJECTIF DE CHANGEMENT Y AFFÉRENT
Proposer une assurance récolte aux petits agriculteurs ruraux.	Les agriculteurs victimes de mauvaises récoltes n'ont pas à vendre leurs actifs de production comme leurs terres ou leur bétail.
Proposer une formation à la santé à votre clientèle féminine.	Meilleures habitudes d'hygiène et de santé chez les bénéficiaires de la formation.
Offre de produits d'épargne pour faciliter le paiement des frais de scolarité.	Les clients peuvent scolariser tous les enfants en âge de l'être.

Lors de l'élaboration de vos objectifs sociaux, il est important d'avoir une théorie du changement[10] sur la façon dont vos services ajouteront de la valeur à la vie de vos clients et de se concentrer sur ces domaines principaux de création de valeur. Il est également indispensable de parler avec vos clients de *leurs* buts afin que les objectifs fixés de votre organisation correspondent aux ambitions de vos clients. Le Tableau 4 énumère les catégories courantes des objectifs de changement.

Tableau 4. CATEGORIES COURANTES DES OBJECTIFS DE CHANGEMENT[11]

Accroître le bien-être économique	Renforcer la résilience
Améliorations du bien-être pouvant être comprises par des mesures directes ou indirectes du revenu, de la consommation, des indices de pauvreté ou des actifs importants.	Baisse du recours aux stratégies d'adaptation sévère ou modérément sévères, utilisation réussie des stratégies d'épargne, d'assurance et autres pour gérer les chocs et les situations de tension (non prévus ou anticipés).
Croissance des entreprises	**Création d'emplois**
Augmentation du chiffre d'affaires, des bénéfices, des ventes ou du temps dédié aux entreprises.	Création d'emplois pour les adultes (membres de la famille ou non) ou activité indépendante.
Autonomisation économique des femmes	**Autres changements**
Augmentation de la capacité des femmes à contribuer financièrement aux besoins de son foyer ou entreprise familiale et/ou à prendre des décisions sur l'utilisation des ressources du foyer ou de l'entreprise.	Capacité financière, santé, scolarisation des enfants, augmentation du capital social.

[10] **La théorie du changement** permet d'expliquer la raison et la façon dont un ensemble donné d'activités entraîne un changement prévu.
[11] Source : *Mission Genome* (2015). En examinant plus de 650 études, le projet Mission Genome les a identifiés comme les thèmes principaux.

Définissez vos objectifs quantitatifs

Après avoir fixé le type de vos objectifs sociaux, définissez au moins une cible pour chacun d'eux que vous quantifierez et pour lesquelles vous établirez un échéancier. En l'absence de objectifs quantitatifs, votre organisation ne prendra probablement pas vos objectifs sociaux au sérieux. Le Tableau 5 s'appuie sur l'exemple fourni dans le Tableau 3 et donne des exemples de objectifs quantitatifs attachés aux objectifs sociaux de l'institution.

Vérifiez vos objectifs quantitatifs en regard des critères énoncés dans le Tableau 6. Posez-vous ces questions fondamentales, pour chaque objectif quantitatif, afin de vérifier qu'ils sont tous spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps. Il est important que les objectifs quantitatifs des changements dans la vie des clients soient réalisables ou réalistes. Il faut souvent du temps pour percevoir un changement significatif dans la vie des clients. Résistez aux pressions exercées par les parties prenantes extérieures, comme les bailleurs de fonds, afin d'atteindre des résultats rapidement. Comprenez au contraire le potentiel de chaque changement à court terme (meilleures connaissances financières suite à une campagne, par exemple) et discutez de délais réalistes pour les résultats à long termes (meilleurs indices de pauvreté, par exemple).

Enfin, attendez-vous à devoir affiner vos objectifs quantitatifs dans le temps. Certaines cibles peuvent être irréalistes si vous ne disposez pas encore des données pour les étayer (p.ex., fixer un objectif quantitatif pour le niveau de pauvreté des nouveaux clients sans avoir au préalable recueilli de données sur la pauvreté). Toutefois, il n'est pas nécessaire d'attendre d'avoir défini les objectifs quantitatifs pour récolter des données. Au contraire, fixez-vous des objectifs qui vous semblent réalistes et affinez-les ensuite lorsque vous commencerez à évaluer vos progrès. ASKI (Philippines) a utilisé cette méthode. En l'absence de données de référence, elle a décidé d'adopter des cibles ambitieuses pour les revoir ensuite après avoir obtenu de telles données.[12]

TABLEAU 5. EXEMPLES D'OBJECTIFS SOCIAUX ET DES OBJECTIFS QUANTITATIFS Y AFFÉRENTS

OBJECTIFS	OBJECTIFS QUANTITATIFS Y AFFÉRENTS
Proposer une assurance récolte aux petits agriculteurs ruraux.	• Cette année-ci, 60 % des nouveaux clients seront des agriculteurs disposant d'un actif inférieur à 500 USD et qui possèdent moins de 2 hectares de terres. • 75 % des nouveaux clients de ce groupe souscriront à un produit d'assurance récolte proposé par l'institution
Réduire la vulnérabilité des agriculteurs ruraux aux chocs.	• Les entretiens passés avec les agriculteurs ayant présenté une demande d'indemnisation des pertes de récolte démontrent que ce versement a aidé à lisser pour au moins 90 % des dossiers de perte.
Proposer une formation à la santé à votre clientèle féminine.	• Cette année-ci, 4000 clientes achèveront les six modules de la formation à la santé.
Meilleures habitudes d'hygiène et de santé constatées chez les bénéficiaires de la formation.	• Une évaluation orale, effectuée quatre mois après l'achèvement de la formation, indiquera qu'au moins 60 % des personnes formées sont en mesure de décrire correctement six procédures de santé et d'hygiène (prévention du paludisme, p.ex.). • Des études conduites 12 mois après le programme montreront une diminution du nombre de jours d'absence pour cause de maladie, par rapport aux résultats d'études de référence.

[12] Pour lire l'étude de cas complète, cliquez ici.

TABLEAU 6. CRITÈRES RECOMMANDÉS POUR LA SÉLECTION DES OBJECTIFS QUANTITATIFS

DOMAINE	QUE VOULONS-NOUS ACCOMPLIR AU JUSTE ?
Spécifiques	• À qui s'applique cet objectif quantitatif ? Quel employé ? Quels clients ? • Notre objectif quantitatif, est-il décrit par des verbes d'action ? Certaines de ces actions sont-elles trop vagues ?
Mesurables	• Comment saurons-nous qu'un changement est advenu ? • Avons-nous utilisé des variables quantitatives chaque fois que possible ? • Et si oui, comment les mesurerons-nous ? • Pouvons-nous, de manière réaliste, récolter les données indispensables pour mesurer ces "objectifs quantitatifs ?
Réalisables	• Pouvons-nous atteindre ces objectifs quantitatifs avec les ressources dont nous disposons ? • Devons-nous redéfinir l'ordre de priorité de nos activités pour atteindre ces objectifs quantitatifs ?
Pertinents	• Comment ces objectifs quantitatifs soutiennent-ils notre mission ? • Sont-ils en lien direct avec un ou plusieurs de nos objectifs sociaux ?
Limités dans le temps	• Quelle est l'échéance attachée aux objectifs quantitatifs ?

Définissez vos indicateurs sociaux

Lors du choix des indicateurs, vérifiez qu'ils satisfont chacun des critères suivants, à savoir la pertinence, la facilité d'utilisation, la clarté, la faisabilité et la comparabilité. Le Tableau 7 définit ces critères et donne un exemple d'indicateur qui les satisfait.

TABLEAU 7. CRITÈRES DES INDICATEURS DE RÉSULTATS

Les indicateurs doivent être :	Définition	Exemple d'indicateur
Pertinents	L'indicateur mesure l'un des objectifs du prestataire. Il s'applique également à la vie des clients cibles. Il s'adapte à un changement sur lequel le prestataire peut avoir influence.	Pourcentage d'agriculteurs ayant investi dans des outils, équipements, structures ou intrants agricoles dans les deux après être devenus clients. *Cet indicateur est important pour les prestataires qui ciblent des agriculteurs dont le but est d'accroître leurs actifs de production car il peut refléter un changement engendré par ses services.*
Utilisables	La direction peut agir sur la base des informations recueillies, celles-ci étant liées à la stratégie opérationnelle, et des données qui sont susceptibles d'être fiables.	Pourcentage de clients connaissant une hausse, une baisse ou une stabilité de leur épargne. *Ces informations, accessibles grâce au système d'information et de gestion de l'institution, informent la direction si les clients sont mieux à même de supporter les chocs économiques et s'ils estiment le produit d'épargne utile.*
Clairs	L'indicateur est sans équivoque, clairement défini et aussi objectif que possible.	Pourcentage de clients ayant apporté des changements particuliers à leur domicile au cours des trois dernières années, comme une réfection de la toiture, des murs ou des sols, une extension de la maison, l'ajout de sanitaires ou de l'électricité. *Les changements apportés au logement sont faciles à comprendre et à observer pour les clients et la personne chargée de récolter les données.*
Faisables	L'indicateur est relativement facile à recueillir. Il est non invasif, il n'est pas sensible et les clients peuvent facilement y répondre.	Nombre de personnes salariées en dehors de la famille qui travaillent dans l'entreprise d'un client. (C'est une mesure de création d'emplois.) *Les clients peuvent facilement connaître et compter le nombre de personnes employés dans leur entreprise.*
Comparables	L'indicateur peut être évalué et donne une mesure cohérente dans le temps.	Pourcentage de clients ayant accès à des sanitaires. *Les résultats peuvent être comparés aux données du prestataire dans le temps (changement apporté à l'accès aux sanitaires) et parfois aux références nationales.*[13]

[13] Par exemple, les Enquêtes démographiques et de santé de l'USAID.

EXEMPLE DE TERRAIN 8. KOMIDA FIXE DES OBJECTIFS QUANTITATIFS

KOMIDA (Indonésie) est l'un des prestataires de microfinance les plus importants du pays. Lors d'un atelier organisé par un animateur extérieur, toute la direction et un membre du conseil d'administration de KOMIDA ont étudié la vision et la mission sociale de l'institution. Après les avoir décomposées, le groupe a formulé des objectifs sociaux qui correspondent à la vocation sociale du prestataire de services financiers.

Les objectifs sociaux ont été divisés en trois catégories. 1) ciblage, 2) qualité des produits et services, et 3) résultat. Par exemple :

Objectif de ciblage : cibler les femmes des ménages pauvres ou exclus financièrement en se concentrant sur celles qui vivent avec moins de 1,25 USD/jour.

Objectif de qualité des produits et services : proposer une gamme de services financiers et non-financiers de qualité. Atteindre un niveau élevé de satisfaction et de rétention des clients et des employés.

Objectif de changement : contribuer à accroître l'épargne, le revenu et la solvabilité des clients à des fins de scolarisation et d'hygiène.

Pour chacun de ses objectifs sociaux, KOMIDA a élaboré des objectifs quantitatifs et des indicateurs sociaux. Par exemple : une augmentation de 15 points du pourcentage de nouveaux clients qui vivent sous le seuil de pauvreté de 1,25 USD/jour.

Il était important pour KOMIDA que les objectifs quantitatifs ne soient pas des chiffres arbitraires. Elle souhaitait éviter les objectifs quantitatifs irréalistes qui auraient pour effet de frustrer le personnel ou de créer du travail inutile pour revoir les indicateurs. Pour vérifier que les objectifs quantitatifs étaient réalistes, l'équipe GPS de KOMIDA a rassemblé les données de référence pour la plupart des indicateurs à partir de différentes sources d'information existantes. Les données étaient disponibles dans le système d'information et de gestion de KOMIDA pour la majorité des indicateurs de ciblage (par exemple, hommes/femmes ; indice du logement de Cashpor ou Cashpor Housing Index, indices de pauvreté). Pour les indicateurs liés à la qualité des produits et services, KOMIDA a utilisé les données des services ressources humaines et opérations (données sur les plaintes des clients et chiffres relatifs à la rétention des clients, par exemple). Étant donné que KOMIDA n'avait pas encore procédé à la collecte des données sur les résultats pour la clientèle, les informations de référence étaient en grande partie inaccessibles. Par conséquent, l'institution a conçu des formulaires d'enquête auprès des clients afin de recueillir des données comme le pourcentage de clients ayant accès aux sanitaires. KOMIDA a reporté la définition des objectifs quantitatifs jusqu'à la collecte des données de référence.

Après six mois de collecte de données, l'équipe GPS de KOMIDA a présenté les données à la direction, remontant jusqu'à deux ans lorsque cela était possible. Ensuite, la direction, ainsi que tous les directeurs de service et les responsables régionaux ont utilisé ces données afin de définir les objectifs quantitatifs de l'année suivante. Ces objectifs quantitatifs ont été intégrés au plan d'affaires annuel.

Pour lire l'étude de cas complète, cliquez ici.

Les exemples fournis dans le Tableau 5 et le Tableau 8 montrent des indicateurs directement liés à un objectif social donné qui sont utiles à la prise de décision.

Les indicateurs sociaux vous aident à savoir si vous vous approchez de vos objectifs sociaux et des objectifs quantitatifs y afférents, mais ne vous permettront pas de comprendre l'origine de votre performance. Pour la comprendre et l'améliorer, vous devrez puiser des données dans les études de marché qui serviront directement à la conception des produits et des services. La Dimension 3 des Normes Universelles examine ce type d'informations dans le détail (voir la Dimension 3).

- La *Note informative sur la gouvernance* (Annexe A) d'Imp-Act/MicroSave contient un exercice qui vous aidera à fixer vos objectifs et vos cibles à partir de votre mission sociale. Également disponible en anglais et en espagnol.
- Le deuxième webinaire du groupe de travail de la SPTF intitulé Webinar #2: Theory of Change: How It Helps Us Think about What to Measure and When et les explications qui l'accompagnent sur la même page web traitent de l'utilisation de la théorie du changement dans le but d'améliorer votre système de mesure des changements sociaux. Également disponible en espagnol.
- Les *Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat è l'adresse des prestataires de services financiers* de la SPTF présentent les dix étapes pour une gestion pratique et rentable des résultats. Il contient également un menu d'indicateurs de résultats suggérés à choisir. Le document de la SPTF intitulé *Arguments en faveur de la gestion par analyse de resultat a l adresses des prestataires de services financiers* décrit les fondements de la gestion des résultats et la façon dont les prestataires de services financiers peuvent profiter des mesures et utiliser les données des résultats des clients.
- Le document intitulé *Choosing and using indicators: Imp-Act practice note No. 5* donne des conseils pratiques pour le choix des indicateurs et des idées pour résoudre les problèmes courants. Également disponible en espagnol.
- Le document d'EMFIL India intitulé social goals and corresponding targets donne des exemples pour définir des cibles sociales quantitatives.

TABLEAU 8. LES OBJECTIFS SOCIAUX, LEURS INDICATEURS SOCIAUX ET LEUR UTILITE DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL

EXEMPLES D'OBJECTIFS SOCIAUX	EXEMPLES D'INDICATEURS SOCIAUX	EXEMPLES D'UTILISATION POUR LE PROCESSUS DÉCISIONNEL
Proposer une assurance récolte aux petits agriculteurs ruraux (objectif d'intervention)	• Pourcentage de clients vivant dans des régions rurales/semi-urbaines/urbaines • Pourcentage de clients ayant une activité agricole/non-agricole • Valeur totale de l'actif familial et professionnel des clients entrants • Superficie (en ha) des terres détenues par les nouveaux clients	Les cadres de direction pourront décider si les clients visés sont effectivement servis, apporter les changements opérationnels qui s'imposent (former des agents de crédit au ciblage des clients) et adapter les produits et les services (aligner les conditions de crédit sur les besoins des travailleurs agricoles, recourir à des agents bancaires, pour une clientèle cible géographiquement dispersée).
Meilleures habitudes d'hygiène et de santé constatées chez les bénéficiaires de la formation (objectif de changement)	• Réponses des clients aux questions de l'enquête : « Combien de jours par an ne pouvez-vous pas travailler pour cause de maladie ? » • Question test posée aux clients : « Pouvez-vous décrire comment protéger votre famille du paludisme ? » (et autres questions de médecine préventive)	La direction comprendra ainsi les conséquences des maladies sur l'activité commerciale de ses clients et saura si ces derniers tirent profit de la formation à la santé. La direction procèdera aux changements opérationnels requis (p. ex., quels thèmes de formation choisir).

EXEMPLE DE TERRAIN 9. KASHF FOUNDATION CHOISIT DES INDICATEURS SOCIAUX POUR SON TABLEAU DE BORD SOCIAL

Kashf Foundation (KF) (Pakistan) a créé un tableau de bord contenant 20 indicateurs sociaux à destination de la direction et du conseil d'administration. Le processus de création du tableau de bord géré par le directeur général a duré environ deux mois. Afin que les indicateurs choisis soient utiles au suivi des progrès du prestataire vers l'atteinte de ses objectifs sociaux, KF a sollicité le personnel à tous les niveaux. Les supérieurs hiérarchiques et les directeurs de service devaient répondre à la question suivante : Selon vous, quels sont les impacts sociaux les plus importants de KF ? La direction et le conseil d'administration se sont ensuite attachés à isoler les indicateurs qui étaient les plus étroitement liés à la mission de KF.

La direction a indiqué que le tableau de bord l'a aidée à concentrer l'organisation autour d'une série commune d'objectifs. Le personnel peut désormais identifier les cibles sociales de KF et se sent ainsi davantage lié à la mission. Par ailleurs, KF a fixé des cibles de performance personnelle en fonction des indicateurs du tableau de bord, confirmant encore leur contribution à l'impact social de l'organisation.

Les différents services de KF se sentaient plus en phase après la création du tableau de bord car il était évident que l'atteinte des cibles sociales nécessiterait une coopération inter-services. Avant la création du tableau de bord, les services réunissaient et stockaient des données sociales sous différents formats. Désormais, ils utilisent les mêmes format et base de données internes. Le tableau de bord social constitue non seulement une source d'information pour la direction, mais c'est aussi un moyen utile de fédérer le personnel autour d'un but social commun.

Lisez l'étude de cas dans son intégralité, publiée par Pakistan Microfinance Network, ici.

Tableau de bord de Performance Sociale de KF avec 6 objectifs et 20 indicateurs associés.

Indicateur	Service / Source des données de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Rayonnement		
% clients des régions les moins développées	Operations et Recherche	(Clients des régions les moins développées)/(Total des clients actifs) x 100
% de clients vivants en-dessous de la ligne de pauvreté définie		(Clients vivants en-dessous de la ligne de pauvreté définie) / (Total des nouveaux emprunteurs)
% de femmes chefs d'entreprise		(Clientes chefs d'entreprise)/(Total des clients actifs) x 100
% des ménages en dessous de 30 sur le tableau de suivi de la pauvreté du PPAF		(Clients vivants en dessous de 30 sur le tableau de suivi de la pauvreté du PPAF) /(Total des clients actifs) x 100
Produits et Services appropriés		
Taux de fidélisation des clients	Operations et Recherche	(Clients emprunteurs à nouveau) / (Total de clients ayant remboursés leur prêt) x 100
% de clients satisfait par le produit		(Clients satisfaits)/(Total des clients interviewés) x 100
Montant moyen des prêts déboursés		(Montant total des prêts déboursés)/(Le nombre total des prêts déboursés)
Délai de rotation		Les clients pour qui un nouveau prêt a été déboursé dans les 2 semaines
Formation entrepreneuriale		Nombre cumulé des formations entrepreneuriales effectuées
Formation financière		Nombre cumulé des formations financières effectuées
% du prêt utilisé pour les besoins de l'entreprise	Conformité	(Emprunt utilisé pour les besoins de l'entreprise)/(Total des emprunts qui ont l'objet de contrôle physique pour utilisation) x 100
% de clients connaissant les politiques & procédures de KF		(Clients connaissant les politiques)/ (Total de clients interviewés) x 100
% de la violation du Code Protection Clients (CPC)		(Nombre de violations du CPC déclarées)/(Total des clients actifs) x100

Indicateur	Service / Source des données de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Impact		
% des clients dont le revenu d'entreprise (Chiffre d'Affaires) a augmenté	Egalité des sexes et promotion sociale	(clients dont le revenu a augmenté)/(Total des clients interviewés et qui participent au programme d'incubation) x 100
% des clients dont l'épargne a augmenté		(clients dont l'épargne a augmenté) /(Total des clients interviewés et qui participent au programme d'éducation financière systématisée) x 100
% des clients dont la violence domestique a baissé		(Clients qui ont signalé que la violence domestique a baissé) / (Total des clients interviewés et qui participent au programme d'égalité de genres) x 100
Egalité de genres		
Equilibre des genres au niveau du personnel	Egalité des sexes et promotion sociale	(Nombre total d'employées)/(l'effectif total) x 100
% des femmes aux différents niveaux de management (le calcul des niveaux du siège social et ceux du terrain est fait séparément)		(Nombre de femmes au niveau du management) / (le nombre d'employés au différents postes de management) x 100
% des femmes au Conseil d'Administration		(Nombre de femmes au Conseil d'Administration) / (le nombre des membres du Conseil d'Administration) x 100
Usure du personnel		
Taux d'usure du personnel	Ressources Humaines	(Le nombre d'employés ayant quitté la structure) / (le nombre moyen des employés) x 100

* PPAF : Paskistan Poverty Alleviation Fund / Fonds Pakistanais pour la Réduction de la pauvreté

EXEMPLE DE TERRAIN 10. ASKI CHOISIT DES INDICATEURS SOCIAUX POUR SON TABLEAU DE BORD SOCIAL

Grâce au mentorat de *MicroSave*, la direction d'ASKI (Philippines) a passé en revue ses objectifs sociaux et créé une liste d'indicateurs sociaux qu'elle suit régulièrement. ASKI a commencé par une liste de 56 indicateurs possibles qui est passée à 48 puis 23 selon une procédure rigoureuse. Tous les indicateurs sont transmis au conseil d'administration. Le prestataire de services financiers a fondé son choix d'indicateurs sur deux critères principaux : 1) pertinence par rapport aux objectifs sociaux d'ASKI et 2) faisabilité de la collecte de données. Si la procédure était fastidieuse, les nombreuses discussions étaient utiles pour créer un sentiment d'appartenance et de responsabilité des résultats parmi les membres de la direction. Les indicateurs ci-dessous sont les 23 qu'ASKI déclare deux fois par an à son conseil d'administration.

Pour lire l'étude de cas complète sur *MicroSave*, cliquez ici.

Clients
1. L'effectif déclaré (création d'emploi)* [Q/A]
2. Le pourcentage de clients qui presentent une note de pauvreté qui a progressé, regressé ou qui est resté similaire * [A]
3. Le pourcentage de clients qui ont accès à un pratitien qualifié ou aux établissment de santé pour traiter cette maladie /Conditions [A]
4. Le pourcentage de clients qui ont des enfants qui ont l'âge d'aller à l'école (5-15ans) et qui s'y rendent régulièrement *[A]
5. Le pourcentage de clients qui ressentent un plus grand soutien spirituel après avoir rejoint le programme *[A]
Finance
1. Le Taux d'Intérêt Effectif (TIE) pour le groupe d'emprunteurs le plus productif (le plus large protefeuille) *[A]
2. Le Taux d'Intérêt Effectif (TIE) moyen du pays par groupe d'emprunteurs *[A]
3. Rendement des actifs * [Q/A]
Opérations
1. Le taux de fidélisation client (emprunteurs uniquement) * [M/Q/A]
2. Le pourcentage des démunis (plusieurs fourchettes : < $1.25/day ; < $2.5/day ;< $5/day * [M/Q/A]
3. Le pourcentage d'emprunteurs actifs : Femme / Homme [M/Q/A]
4. Le pourcentage d'emprunteurs actifs : Rural / Urbain [M/Q/A]
5. Le pourcentage d'emprunteurs minoritaires ciblés: autochtones / handicapés [M/Q/A]
6. Le pourcentage de clients qui n'ont pas accès aux services financiers formels *[A]
7. Le entourage des clients qui sont satisfaits
8. Clientèle [A]
9. Volume (taille) du prêt moyen [M/Q/A]
10. Nombre de start-up financées par AKP ou AMP [M/Q/A]
Personnel
1. Le taux de conservation du personnel * [M/Q/A]
2. Le nombre moyen de jours de formation du personnel [Q/A]
3. Le pourcentage de résolution des plaintes du personnel [M/Q/A]
Processus
1. Le pourcentage des plaintes clients reçues [M/Q/A]
2. Le rapport de l'audit de la Performance Sociale (PS) [M/Q/A]

TABLEAU 9. CONTRIBUTION DES PRODUITS ET SERVICES D'UN PRESTATAIRE A LA POURSUITE DE SES OBJECTIFS SOCIAUX

PRODUIT/ SERVICE/ MODÈLE DE DISTRIBUTION	CONTRIBUTION À LA POURSUITE DES OBJECTIFS SOCIAUX DE L'INSTITUTION
Prêts d'urgence	Ces prêts offrent un accès rapide à des capitaux en cas d'urgence (maladie ou catastrophe naturelle, p.ex.) afin que nos clients ne soient pas obligés de vendre leur actif de production pour couvrir ces frais impromptus. Ce produit répond à notre objectif social qui est de réduire la vulnérabilité des clients aux chocs économiques.
Formation à la finance	Cette formation dote les clients de nouvelles compétences qu'ils pourront utiliser pour mieux gérer leur activité économique et, par conséquent, augmenter les possibilités de revenus. Ce service promeut notre objectif social qui consiste à renforcer la capacité de nos clients à gérer leur activité économique.
Prêts de groupe	Les membres du groupe garantissent mutuellement leur emprunt, se fixent des objectifs d'épargne communs et se soutiennent mutuellement lors des réunions mensuelles. Par ce modèle, nous pouvons servir des clients plus pauvres et les aider à se constituer un capital social.
La banque mobile	Grâce à de tels canaux de distribution, nos clients peuvent rembourser leur emprunt sans devoir se rendre dans une agence bancaire et économisent ainsi du temps et de l'argent. Ainsi, nous pouvons atteindre un nombre plus conséquent de clients dans les régions rurales. Nous pouvons offrir des services financiers à un moindre coût, ce qui permet aux clients d'épargner ou d'investir dans leur entreprise.

1A.4 EXPLIQUEZ COMMENT VOS PRODUITS ET SERVICES VOUS PERMETTRONT D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS SOCIAUX

Le but ultime poursuivi, en proposant des produits et services, est d'atteindre les objectifs sociaux. La stratégie de votre institution devrait préciser comment elle conçoit ses produits, services et canaux de distribution de telle sorte que les clients en tirent profit. Ces avantages incluent la réduction des obstacles à l'inclusion financière et de la vulnérabilité des clients, ainsi que la promotion des perspectives économiques. Au-delà de ces catégories générales, votre institution devrait être capable d'expliquer les avantages *particuliers* que vos produits et services visent à procurer. Le Tableau 9 donne un exemple du lien qui peut être établi entre les produits et services, d'une part et, d'autre part, les objectifs sociaux poursuivis.

Lorsqu'ils établiront ce lien, certains prestataires seront peut-être amenés à se demander s'ils doivent adapter leurs produits/services/canaux de distribution pour pouvoir réaliser leurs objectifs sociaux. En effet, votre institution peut se rendre compte qu'un ou plusieurs objectifs sociaux seront difficiles à atteindre avec la gamme de produits proposés. Dans ce cas, vous pouvez soit modifier vos objectifs sociaux afin qu'ils soient réalistes par rapport à ce que vous proposez à vos clients, soit modifier votre gamme de produits. Les conseils fournis pour la Dimension 3 portent sur la conception des produits.

- Le *Guide pratique de la GPS* (Chapitre 3) d'Imp-Act examine comment définir une stratégie sociale. Voir la section : Comment peut-on créer une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux ? Également disponible en anglais et en espagnol.
- Le document intitulé Opportunity Bank Tanzania's Strategic Plan est un exemple de la façon dont un prestataire de services financiers démarre sa mission sociale, puis énonce ses objectifs, activités et indicateurs concrets pour réaliser la mission.

EXEMPLE DE TERRAIN 11. TUJIJENGE INSERE LA GPS DANS SON PLAN STRATEGIQUE

Tujijenge (Tanzanie) est une IMF qui fournit ses produits et services à près de 9 000 micro-entrepreneurs. Elle a participé à un programme de renforcement des capacités de GPS soutenu par Oikocredit. Initialement, de nombreuses activités avaient été décidées dans le but d'améliorer la performance sociale et l'institution s'était fixé un plan d'action coûteux et ambitieux.

Cependant, elle a enregistré peu de progrès jusqu'à ce qu'elle décide de mettre la performance sociale au cœur de ses activités et d'*intégrer le plan d'action dans son plan stratégique global*. Un avant-projet de plan a été rédigé et discuté lors d'un atelier mené par un animateur extérieur et auquel participaient tous les cadres supérieurs et directeurs d'opérations. Les cadres de direction ont alors compris que l'orientation client était le fondement de la réussite de toute activité de microfinance.

Le plan définit six domaines stratégiques qui mettent tous fortement l'accent sur le client et insistent sur la performance sociale. Par exemple, l'objectif stratégique est de « croître pour servir 32 000 clients » et devrait être atteint grâce aux activités suivantes :

- Concevoir et évaluer les produits qui permettent de servir un nombre plus grand de microentrepreneurs exclus et arrêter les conditions d'emprunt (prêts pour de plus petits groupes et montant maximum des prêts qui ciblent les personnes les plus démunies).
- Renforcer la protection de la clientèle par un meilleur traitement des plaintes.
- Renforcer la capacité des employés à comprendre et à expliquer les produits et les services proposés, afin d'accroître la transparence et la compréhension des produits de la part des clients.
- Introduire des mesures d'incitation des clients qui récompenseront les plus fidèles.

La performance sociale est désormais au cœur du plan stratégique et fait, dès lors, partie intégrante des responsabilités des employés. De plus, tous les cadres de direction ont une obligation de résultat très claire dont il est régulièrement fait rapport au conseil d'administration.

Norme 1B

Le prestataire collecte et partage des donnees des clients fiables specifiques a ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 1B.1 Le prestataire dispose d'un système d'information et de gestion (SIG) et de protocoles pour les données de performance sociale.

> Pratique essentielle 1B.2 Si le prestataire déclare la réduction de la pauvreté comme l'un de ses objectifs sociaux, il suit le niveau de pauvreté de ses clients grâce à un outil d'évaluation de la pauvreté.

> Pratique essentielle 1B.3 Si le prestataire déclare la responsabilité vis-à-vis de l'environnement comme l'un de ses objectifs sociaux, il définit et met en œuvre une stratégie environnementale.

> Pratique essentielle 1B.4 Le prestataire analyse et déclare les données de performance sociale en interne et publiquement.

1B.1 COLLECTEZ DES DONNEES SOCIALES ET SUIVEZ LES PROTOCOLES

Les orientations relatives à la norme 1a expliquent comment choisir les indicateurs directement liés à vos objectifs sociaux et qui pourront vous être utiles lorsque des décisions devront être prises. Votre institution devrait réunir des données pour chacun de ses indicateurs sociaux choisis. Avant de commencer, votre institution devrait répondre aux cinq questions suivantes :

1. **De quelles ressources disposez-vous pour compiler les données ?**

   La collecte de données prend du temps, nécessite une formation et, dans certains cas, des mises à niveau du logiciel de gestion des données. Si vos ressources sont limitées, commencez par un nombre restreint d'indicateurs et ajoutez-en d'autres progressivement.

2. **Quelles sont les données existantes ?**

   Examinez, tout d'abord, les sources des données dont votre institution dispose *déjà* (demandes de prêts, contrôles de l'utilisation des prêts, livrets des clients, audits internes/externes, rapports financiers et SIG). Vous avez peut-être déjà beaucoup de renseignements sur vos clients (genre, âge, profession/type d'activité économique et localisation géographique) qui vous aideront à contrôler vos objectifs sociaux. Par exemple, BBVAMF[14] utilise les données du formulaire d'évaluation des prêts pour suivre les changements d'une année sur l'autre en valeur d'actifs, de ventes mensuelles et de revenu net mensuel des entreprises des clients.

   Le Tableau 10 donne d'autres exemples de besoins courants en matière de données sociales, ainsi que des sources d'où elles proviennent auxquelles votre institution a peut-être déjà accès.

3. **Quand les données sont-elles nécessaires ?**

   Voyez quand les dirigeants ont besoin de l'information en fonction des décisions qu'ils doivent prendre (voir la norme 2c[15]). Les parties intéressées auront probablement besoin de données à des moments différents. Pour ce qui est des données de référence, décidez de la régularité de leur compilation : une collecte quotidienne au moment de l'inscription des clients ou par échantillons (sur une base annuelle ou plus fréquente). Quant aux données de suivi, demandez-vous à quelle fréquence vous devez les obtenir. Une fois par an ? Après chaque cycle de prêt ? Tous les trois ans ?

4. **Les données doivent-elles provenir d'un échantillon représentatif ?**

   Obtenir des données par voie de recensement (c.-à-d., *tous* les clients) peut être coûteux. L'échantillonnage est éventuellement moins coûteux, mais les échantillons devraient être aléatoires et représentatifs des populations à sonder. Vous pouvez tout aussi bien décider de recueillir certaines données par voie de recensement (p. ex., situation géographique) et d'autres, par échantillonnage (p. ex., accès aux soins de santé). Par exemple, ESAF (Inde) a besoin de personnel pour recueillir un petit nombre d'indicateurs, principalement démographiques et économiques, sur tous les clients lors de l'évaluation des prêts ainsi qu'un autre ensemble d'indicateurs sociaux sur une enquête distincte (p.ex., la pauvreté), qui est menée auprès d'un échantillon de clients. L'Encadré 6 traite du choix de la taille appropriée de l'échantillon.

5. **La collecte des données sera-t-elle un fardeau pour les clients ?**

   La collecte des données ne devrait pas être un fardeau pour les clients, ni par le temps qu'ils doivent y consacrer, ni par le coût de leur participation (y compris le coût de renoncement). Voyez comment le personnel peut récolter des données supplémentaires lors des entrevues habituelles avec les clients (octroi d'un prêt, vérification de son utilisation, rendez-vous dans les agences).

   Le Tableau 10 donne des exemples d'indicateurs pour lesquels des réponses sont apportées à trois des questions ci-dessus.

[14] Les *Rapports sur la performance sociale de BBVA MicroFinanzas* (annuels) présentent en détail les données sociales utilisées pour mesurer les progrès des clients des institutions du groupe BBVA , ainsi que les résultats. Disponible en anglais et en espagnol.

[15] Les orientations relatives à la norme 2c expliquent l'utilisation que fait la direction des renseignements sur la performance sociale.

ENCADRÉ 6. CHOIX DE LA TAILLE DE L'ECHANTILLON[16]

La qualité des données dépend du caractère valable de l'échantillon de données quantitatives. SI un échantillon est mal conçu, les données ne représenteront pas les clients et leur analyse sera donc moins utile. Le choix de la taille de l'échantillon ne suit aucune règle universelle, comme « 5 % de la population », car il dépend du *degré de variation observé dans la population* (p.ex., rurale/urbaine, différents niveaux économiques, groupes sociaux ou secteurs d'activité). Néanmoins, il existe une règle pour la taille minimum de l'échantillon à partir de laquelle vous pouvez obtenir des pourcentages (p.ex., « 15 % des clients sont mécontents de leur produit d'assurance »), c'est 30 personnes. Il est préférable de recueillir des données d'au moins 35 personnes afin d'avoir une marge.

Si vous souhaitez analyser les résultats de différents segments (clients ruraux, clients urbains, par exemple), vous devez avoir une taille d'échantillon minimum pour *chaque segment*. En outre, si un échantillon plus grand peut réduire la marge d'erreur d'un point de vue *statistique*, la qualité du travail sur le terrain est fondamental et peut être mieux contrôlée avec un échantillon plus petit. Envisagez de consulter un chercheur expérimenté pour définir votre échantillon, notamment s'il s'agit de votre première collecte de données.

Pour choisir la bonne stratégie d'échantillonnage, vous pouvez consulter le document de la Grameen Foundation intitulé *Confirmation de la stratégie d'échantillonnage* (rédigé pour le PPI mais applicable à toute donnée sociale), également disponible en anglais et en espagnol, le calculateur en ligne du National Statistical Service for Australia et le document du M-CRIL intitulé Technical Note on Estimating Sample Size.

[16] Extrait du document intitulé Lignes directrices pour la gestion par analyse du résultat à l'adresse des prestataires de services financiers, page 23.

TABLEAU 10. DECISIONS CONCERNANT LA COMPILATION DE DONNEES SUR DES INDICATEURS SOCIAUX

INDICATEUR SOCIAL	RESSOURCES NÉCESSAIRES	QUAND LES DONNÉES SONT-ELLES NÉCESSAIRES ?	WILL COLLECTION BURDEN CLIENTS?
% de clients vivant en milieu rural **% de clients vivant dans une habitation dont le sol est en terre/en ciment**	**Temps**—Les agents de crédit doivent aller voir les clients à domicile. La collecte des données se fait à l'occasion des contrôles réguliers sur l'utilisation des prêts et ne demande donc pas beaucoup plus de temps. **Matériel**—Les formulaires des nouveaux clients doivent être actualisés **Formation**—Les employés doivent apprendre à classer les zones géographiques et les types de revêtement de sol.	**Collecte**—Les données seront rassemblées continuellement et regroupées sur une base trimestrielle. **Utilisation**—La direction passera les données du client en revue chaque trimestre.	La collecte de ces indicateurs, qui ne sont pas de nature indiscrète, ne prolongera que de quelques minutes les rendez-vous réguliers avec les clients.

TABLEAU 11. UTILISEZ LES SOURCES DE DONNEES EXISTANTES, LE CAS ECHEANT

DONNÉES REQUISES	SOURCES EXISTANTES
Caractéristiques majeures des clients : homme/femme, situation géographique, type d'activité économique, etc.	SIG, formulaires d'admission des clients
Montant de l'actif commercial	Formulaires de prêt, évaluation de la capacité de remboursement des clients (analyse des flux de trésorerie)
Taux de fidélisation des clients	SIG, rapports provenant des agences

Définissez vos protocoles de données sociales

Après avoir décidé du type de données nécessaires, adoptez un protocole écrit qui identifie :

- **Qui est responsable du système de gestion des données ?** L'expérience sur le terrain prouve que la collecte et la gestion des données devraient concerner tous les services. Toutefois, une équipe ou une personne contact devrait être responsable en dernier ressort du système de gestion des données sociales.
- **Qui collecte les données ?** Les agents responsables de la collecte de données devraient avoir les compétences requises pour poser les questions aux clients sur un ton neutre et enregistrer les réponses correctement. Vous pouvez recourir à un procédé rentable qui consiste à demander, par exemple, aux agents de crédit de recueillir les renseignements ou, si vous disposez d'un département Recherche, vous pouvez l'en charger. Vous pouvez encore recourir à des intervieweurs extérieurs, généralement plus qualifiés mais aussi plus coûteux. Lorsque vous choisissez la personne qui se chargera de recueillir les données, veillez à éviter les conflits d'intérêt (chargé de crédit récompensé pour les résultats d'un client donné, p.ex.).

  De même, une décision doit être prise concernant le personnel chargé de la saisie des données. Il peut s'agir des responsables du système d'information et de gestion, du personnel administratif d'une agence, des agents de crédit ou des guichetiers. Votre décision dépendra du lieu où les données sont saisies (directement dans le SIG ou sur une feuille de calcul Excel, par exemple), du personnel ayant le temps et les capacités pour saisir les données et de la fréquence de saisie des données (saisie quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle).
- **Comment saisir les données ?** Votre décision sur la saisie des données (sur papier, à l'aide d'une tablette, par exemple) dépendra en grande partie du moment et du lieu de collecte des données. Si votre personnel de terrain est équipé de tablettes et collecte déjà des données dans les entreprises des clients, vous pourriez simplement ajouter des questions aux formulaires et enquêtes électroniques existants. L'Encadré 7 aborde le rôle de la technologie dans la saisie et l'analyse des données.
- **Où stocker les données ?** Idéalement, les données de performance sociale devraient être enregistrées dans le SIG du prestataire qui pourra alors les analyser, tous indicateurs financiers confondus (p. ex., indice de pauvreté selon le montant du prêt). En outre, l'analyse des données sera ainsi plus riche et plus gérable. Cela se fait généralement par exportation des données SIG vers un tableur Excel ou Access ou en créant des « champs communs »[17], permettant le croisement des variables de deux bases de données distinctes. Toutefois, bien des prestataires ne peuvent le faire et choisissent plutôt d'enregistrer ces données dans une base de données indépendante qui peut être reliée au SIG.
- **Qui analysera les données ?** L'analyse des données fait appel à des compétences plus pointues que la compilation. Par conséquent, vous pourriez faire appel aux employés qui s'occupent déjà de l'analyse des données financières (gestion des risques, audit interne, etc.) pour analyser les renseignements sur la performance sociale. Précisez exactement la nature de l'analyse nécessaire au processus décisionnel (p. ex., taux de départ des clients selon le type d'activité économique) afin que la direction puisse utiliser les rapports pour améliorer les procédures.
- **Qui vérifiera l'exactitude des données ?** Idéalement, le contrôle des données de performance sociale devrait faire partie des systèmes de gestion de la qualité en vigueur. Envisagez d'en charger des employés qui supervisent déjà la collecte d'informations et l'établissement des rapports (p. ex., les directeurs d'agence, les responsables d'audits internes), en évitant que la personne qui vérifie les données soit aussi celle qui se charge de leur saisie.
- **Comment et à qui communiquer les données ?** Identifiez les parties intéressées qui doivent examiner les données de performance sociale et demandez-leur à quelle fréquence ils désirent les recevoir. Par exemple, un tableau d'indicateurs trimestriel est plus utile au conseil d'administration, alors que la direction pourrait avoir besoin d'un rapport narratif sur les progrès accomplis en plus du tableau de bord. Le personnel de terrain, comme les directeurs régionaux et d'agence, pourrait nécessiter des informations plus fréquentes afin de faciliter la prise de décision, tandis que les bailleurs de fonds préfèreront un rapport annuel. N'oubliez pas que pour être pertinentes, les données doivent être consignées dans un calendrier qui lui permet de les utiliser lors de la prise de décision. Au nom d'une plus grande efficacité, voyez quel est le format de rapport qui répond au mieux et simultanément aux besoins de plusieurs parties prenantes. Définissez les informations à communiquer aux acteurs suivants : membres du conseil d'administration, directeurs généraux, directeurs d'agence et directeurs régionaux, employés des agences ou de terrain, investisseurs et bailleurs de fonds.

[17] Ces champs communs peuvent être un identifiant unique (numéro d'identification client ou numéro de référence du prêt) qui vous permet d'intégrer des jeux de données sur les clients ou les produits de crédit. Certains SIG les désignent également sous le nom de « clés étrangères ».

- Freedom From Hunger's *Client Outcome Performance Indicator Database* est un outil Excel que les prestataires de services financiers peuvent utiliser pour saisir et analyser les données de la performance sociale.
- Le document de MicroSave intitulé *Building MIS Capacity for Social Performance Reporting* décrit comment ASKI Philippines a jugé les mises à niveau du SIG nécessaires pour recueillir et traiter les données sociales.

Formez vos employés aux protocoles des données

Après avoir choisi les indicateurs de performance sociale, il est important de former le personnel à vos protocoles de données. La formation doit aborder les thèmes suivants :

- **La signification de chaque question.** Un agent de terrain peut interpréter la même question différemment de ses collègues. Il est donc important d'expliquer l'objet des questions afin que le personnel les utilise au sein de l'organisation.
- **Comment poser les questions sans influencer les réponses des clients.** Le personnel doit veiller à ne pas « pousser » le client à répondre d'une certaine manière mais à rester neutre et laisser le client répondre aux questions en toute honnêteté.
- **Comment poser des questions sensibles ?** Bon nombre de questions sur la pauvreté et l'autonomisation sont sensibles et personnelles (p.ex., « Dormez-vous sur un matelas ou sur un tapis de sol ? » « Qui prend les décisions quant à l'argent de votre foyer ? »). De plus, les entretiens ont lieu pour la plupart au domicile des clients ou en présence d'autres personnes. Formez le personnel à être sensible lors des entretiens et à expliquer aux clients les raisons de la collecte de données.
- **Comment saisir les données dans la base de données ?** La saisie des données peut être fastidieuse mais leur exactitude est indispensable, autrement elles seraient inutiles. Essayez d'intégrer la saisie des données à une autre tâche existante, comme la saisie des données financières ou la comptabilité habituelle afin de ne pas être perçue comme pesante. Veillez à ce que le personnel sache que la saisie des données sera contrôlée et qu'il sera responsable de son exactitude.

ENCADRÉ 7. UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR COLLECTER DES DONNEES[18]

Les tablettes, téléphones portables et logiciels d'analyse des données commencent à offrir des solutions pour faciliter la collecte des données. Un investissement initial est à prévoir au niveau du matériel et du logiciel, mais celui-ci vous permettra ensuite de réduire vos coûts sur le long terme. La liste ci-dessous présente quelques façons d'intégrer la technologie dans les opérations ou d'obtenir les avis des clients.

- **Entretien individuel assisté par ordinateur :** le personnel utilise des tablettes pour collecter des données au lieu de consigner les informations de l'entretien par écrit. Dans ce cas, les questions doivent être courtes et claires et le personnel doit être formé sur la façon de poser les questions et les codes à utiliser. De plus, la numérisation des questions prend du temps. Néanmoins, cette méthodologie tend à améliorer la qualité des données. Le personnel de terrain de Fondo Esperanza (Chili) enregistre les données sur des tablettes qu'ils chargent ensuite sur la base de données centrale à leur retour. Cashpor (Inde) utilise des téléphones portables pour recueillir les données sociales et de transaction car ils permettent ensuite de les charger directement sur la base de données centrale.
- **Utilisation à distance des téléphones portables :** les enquêtes peuvent être menées grâce à l'utilisation croissante des téléphones portables et des méthodes automatisées peu coûteuses d'envoi de messages textes (SMS) ou de réponse vocale interactive (RVI). Bamboo Finance et EFC Zambia ont lancé une enquête sur l'épargne par SMS afin de comprendre les motivations qui poussent à épargner, la facilité d'accès (distributeur automatique, agence), l'utilisation de l'épargne et si les produits d'épargne ont induit des changements positifs.[19] La participation à l'enquête était gratuite et s'est faite par l'envoi d'un SMS qui a été envoyé aux utilisateurs de téléphone portable. En un mois, 400 clients et 600 autres personnes ont répondu à l'enquête. En conclusion, les enquêtes par SMS sont un moyen approprié, adaptable et rentable de recueillir les avis des clients. La leçon à en tirer était qu'avec seulement 10 questions réalisables selon cette méthode, la portée des recherches devait être très restreinte. En outre, des groupes de discussion sont nécessaires pour tester, affiner et restreindre le nombre de questions.

Par ailleurs, un projet appelé The Voice of the Client (la voix du client) a eu recours aux SMS et à la reconnaissance vocale interactive afin de recueillir les avis de satisfaction des clients de nos prestataires de services financiers en Inde (ces méthodes n'ont pas encore servi pour collecter les résultats).[20]

[18] Pour plus d'informations sur l'utilisation de la technologie pour collecter des données, consultez le document de la SPTF intitulé *Lignes directrices pour la gestion par analyse du résultat à l'adresse des prestataires de services financiers*, pages 19 et 20.

[19] Pour plus d'informations, consultez la présentation de Bamboo Finance lors de la réunion annuelle de la SPTF de 2015.

[20] Pour en savoir plus sur le projet, cliquez ici.

Au-delà de cette formation, il faut que les employés sachent à quelles *fins* votre institution récolte ces renseignements. Exposez-les clairement à vos employés et expliquez-leur pourquoi il est important de recueillir des données de qualité. Indiquez-leur l'utilisation que vous en faites et la place que ces données occupent dans le processus décisionnel. Ces mesures faciliteront l'adhésion des employés et, par extension, l'obtention de données plus exactes.

Enfin, outre une expérience de la compilation de données de qualité, le département des ressources humaines devrait veiller à faire figurer les compétences indispensables dans le profil de poste, afin de recruter les personnes idoines.[21]

- Le document de MicroLoan Foundation Malawi intitulé *Social Assessment Training Handbook* est utilisé pour former le personnel à la collecte précise et sensible des données sur la pauvreté. Une étude de cas décrit comment un prestataire de services financiers a élaboré une méthode de collecte de données, des protocoles et une formation à l'attention du personnel.
- Le document de Grameen Foundation intitulé *Préparation et conduite des entretiens* est une brève liste de contrôle destinée à préparer le personnel aux entretiens avec les clients. Bien qu'à l'origine destiné aux évaluations de la pauvreté, ce document s'applique également à d'autres types de données clients sensibles. Également disponible en anglais et en espagnol.

Validez les données sociales par des contrôles internes

Tout comme pour les données financières, procédez régulièrement et en toute cohérence à la validation des données sociales et évaluez le niveau d'adhésion des employés à la procédure institutionnelle de collecte des données sociales. Parmi les techniques de validation, citons :

- Vérifier auprès d'un échantillon aléatoire de clients que les entretiens ont bien eu lieu.
- Observer la personne chargée de récolter les données en action et lui faire part des résultats de cette observation.
- Contrôler un échantillon aléatoire de données saisies par les employés qui en sont responsables, pour en confirmer l'exactitude.
- Utiliser des écrans de saisie qui empêchent l'utilisateur de passer à un écran suivant, tant que certains champs n'ont pas été complétés.
- Utiliser la validation des champs des données de la technologie pour envoyer des messages d'erreur en cas de saisie d'inexactitudes manifestes (p. ex., l'année est définie sur 1805 ou l'utilisateur saisit zéro enfant pour un client dans un champ puis tente d'indiquer qu'il a trois enfants scolarisés).

La checklist du Progress out of Poverty Index (PPI) : Assurer l'intégrité des données, axée sur l'outil du PPI, est utile pour la direction du prestataire de services financiers qui valide l'intégrité de tout type de données sociales. Également disponible en anglais et en espagnol.

Désagrégez les données des clients

La ventilation des données des clients[22] par genre et autres caractéristiques spécifiques (ruraux ou urbains, niveau de pauvreté, type d'activité économique) est importante pour déterminer si la clientèle servie est bien votre clientèle cible, ce que pensent vos clients des produits et services proposés et la nécessité éventuelle de les modifier. Il convient, avant tout, de comprendre les différences entre les besoins financiers des femmes et ceux des hommes[23] en fonction de facteurs tels que le contexte culturel et la dynamique des ménages.

La plupart des prestataires procèdent, dans une certaine mesure, à la segmentation des données du client, mais beaucoup n'utilisent pas pleinement les informations dont ils disposent. Envisagez une segmentation plus poussée des données du client en ajoutant des variables. Vous pouvez, par exemple, en lieu et place d'une simple segmentation du portefeuille par type d'activité, désagréger les données selon la nature du remboursement (à temps ou en retard), le type de crédit et le montant du prêt, afin de comprendre où votre produit présente des failles et où il répond aux attentes. Le Tableau 20 cite différentes variables de segmentation à prendre en compte.

[21] Les orientations relatives à la norme 2c traitent du recrutement des employés.
[22] Les orientations relatives à la norme 3a portent sur la segmentation par type de clients afin de comprendre leurs besoins et y répondre.
[23] Le Groupe de travail sur la parité des sexes de la SPTF fixe les orientations suivantes : les prestataires de services financiers devraient tenir compte des obstacles sociaux, culturels et juridiques liés au genre que rencontrent les femmes dans l'accès aux et le contrôle des produits et services financiers dont la mobilité physique relative des clientes, leur sécurité économique, la propriété de l'actif productif, la participation aux décisions importantes du ménage, la liberté relative et la participation politique. Les prestataires de services financiers devraient être conscients des différences de besoins selon le genre de manière à rendre leur produits et services accessibles aux femmes et à en défendre les droits financiers. Les politiques qui imposent un cosignataire ou un garant homme, par exemple, peuvent entraver l'accès des femmes au crédit.

Souvent, les résultats des données désagrégées nécessiteront des recherches de suivi. Par exemple, si vous constatez des résultats exceptionnels, positifs ou négatifs, dans un segment de clients, vous pouvez vous entretenir avec un échantillon de clients de ce segment afin d'en savoir plus sur les raisons de leurs progrès ou échecs notables. Ce constat permet de donner à la direction une feuille de route plus nuancée pour les prochaines interventions.

Si votre SIG doit être modifié pour pouvoir accueillir les données relatives à la performance sociale et les ventiler selon les caractéristiques des clients, assurez-vous tout d'abord que le département concerné (généralement le service en charge des TIC) comprenne pourquoi les besoins de votre institution en matière de données sont dictés par ses objectifs sociaux, quelles sont les données requises et l'analyse indispensable au suivi des progrès accomplis au nom de ces mêmes objectifs.

- Les *Lignes directrices pour la gestion par analyse du résultat à l'adresse des prestataires de services financiers* de la SPTF traitent du choix des indicateurs, de la collecte et de la ventilation des données.
- La série de la SPTF composée de plus d'une dizaine de dossiers du groupe de travail pour l'analyse du résultat présente les leçons que les prestataires de services financiers du monde entier ont tirées de la gestion par analyse du résultat (choix des indicateurs, communication de données sur les résultats, etc.). Certains sont disponibles en anglais et d'autres en espagnol.
- Le document intitulé *Tracking client performance: Imp-Act Practice Note No. 7* donne des orientations sur la conception d'un système de suivi des clients qui correspond aux besoins en information de votre institution. Également disponible en espagnol.
- Le document de Women's World Banking intitulé *Gender Performance Indicators Manual* décrit une série complète d'indicateurs de performance sociale et financière que vous pouvez utiliser pour analyser le ciblage des femmes, la pertinence de la conception des produits dans le but de satisfaire aux besoins des femmes, la diversité des produits, la qualité du service, la protection des clients et la diversité hommes-femmes du personnel mais aussi pour comprendre dans quelle mesure le fait de servir les clientes contribue à votre durabilité financière et engendre des résultats sociaux positifs.

EXEMPLE DE TERRAIN 12. MICROLOAN FOUNDATION UTILISE UN PROTOCOLE DE DONNEES

Conformément à ses objectifs sociaux, MicroLoan Foundation (Malawi) recueille des données sur la performance sociale après de ses clients pour en établir le niveau de pauvreté, le degré de sécurité alimentaire, les motifs de départ et les plaintes. Pour s'assurer de l'exactitude des données, l'institution dispose de protocoles de compilation, d'enregistrement et d'interprétation des données.

La fondation se préoccupe particulièrement de l'intégrité des informations relatives à la pauvreté de sa clientèle. En vertu de son objectif, qui est de travailler en priorité pour des clients pauvres et de leur permettre de sortir de la pauvreté, le prestataire de services financiers suit l'évolution du niveau de pauvreté depuis leur inscription. Après avoir choisi l'indic Progress out of Poverty (PPI) (PPI ou Indice de sortie de la pauvreté) pour compiler les données, Microloan Foundation a conçu des protocoles de gestion des données qui en protègent l'intégrité.

Microloan Foundation a commencé par s'assurer du soutien de ses employés dans l'idée que, si ceux-ci comprenaient pourquoi ils devaient obtenir des données supplémentaires auprès des clients, ils travailleraient mieux. Longtemps avant d'introduire le PPI, le prestataire a commencé à informer son personnel de ses objectifs sociaux et de la manière dont les données sur la pauvreté allaient lui permettre de savoir s'il atteignait ses objectifs. Par la suite, le personnel a été formé aux aspects techniques de l'utilisation de cet indice à l'occasion d'une journée entière de formation et à l'aide d'un manuel qui fait office de référence pour tous les employés. Une partie de la formation se fait sur le terrain et consiste à récolter des données « live » auprès de groupes de clients. Au terme de cette formation, tous les employés passent un test d'évaluation des connaissances.

Outre la formation des personnes chargées de réunir les données, MicroLoan vérifie l'exactitude de la compilation et de la saisie par des contrôles ponctuels des données saisies par les agents de crédit. Ceux-ci suivent des procédures de compilation et de soumission clairement définies. Ensuite, une nouvelle vérification externe des données est effectuée par les directeurs d'agences, les directions régionales, les personnes en charge de la GPS ou les auditeurs internes. Les cadres de direction appliquent alors le PPI pour évaluer les mêmes clients et vérifier si les réponses correspondent aux données enregistrées par l'agent de crédit. L'exactitude des données relatives au PPI et leur conformité telle qu'attestée par les vérifications ponctuelles sont inscrites dans le régime d'incitation du personnel

1B.2 SUIVEZ LE NIVEAU DE PAUVRETE DE VOS CLIENTS

Si votre institution déclare que la réduction de la pauvreté[24] est l'un de ses objectifs sociaux, recueillez des données sur le niveau de pauvreté des clients lorsqu'ils se joignent à votre programme (référence) afin de déterminer si vous atteignez effectivement votre clientèle cible et réévaluez-le après quelques années afin de savoir quelle est votre influence sur leur niveau de pauvreté. Recourez à un outil d'évaluation de la pauvreté pour : dresser le profil des nouveaux clients, cibler les clients et leur proposer un régime adéquat, segmenter votre clientèle (clients perdus, retours d'informations de la concurrence et autres données de performance désagrégées selon le niveau de pauvreté). Suivez également l'évolution de la pauvreté dans le temps.

Deux catégories d'outils de mesure de la pauvreté

Votre institution peut opter pour l'une des deux catégories d'outils de mesure, ou pour les deux, selon le contexte local et les outils dont dispose votre pays, au titre de la pauvreté.

- **Les outils de mesure de la pauvreté relative** calculent le niveau de pauvreté des clients, en regard du niveau affiché par d'autres clients, dans une situation comparable (p. ex., des clients d'un même village) en utilisant des indicateurs adaptés au contexte local. Votre institution peut retenir ce type d'outil si elle adopte une définition spécifique de la pauvreté (p. ex., l'absence d'installations sanitaires) et/ou si elle ne dispose d'aucun outil de mesure de la pauvreté absolue.
- **L'outil de mesure de la pauvreté absolue** calcule le niveau de pauvreté des clients par rapport aux seuils de pauvreté définis (seuil de pauvreté international fixé à 1,25 USD/jour ou seuil national). Un prestataire utilisera cet outil pour comparer le niveau de pauvreté de sa clientèle par rapport à une norme internationale similaire.

Outils de mesure de la pauvreté

Il existe plusieurs outils disponibles, dont :

- Le Progress out of Poverty Index® (PPI®) de Grameen Foundation. Carnet de bord national dans lequel figurent dix indicateurs vérifiables de la qualité de vie (taille de la famille, accès à l'eau potable) qui déterminent la probabilité qu'un ménage vive au-dessus ou en-dessous des seuils nationaux et internationaux de pauvreté. Le site Internet du PPI contient des études de cas, des normes d'utilisation, une boîte à outils du formateur ainsi que d'autres ressources.
- Les outils d'évaluation de la pauvreté **d'USAID (Poverty Assessment Tools ou PAT)**. Enquêtes nationales auprès des ménages et modèles de saisie des données qui permettent aux partenaires d'USAID de faire des prévisions exactes du pourcentage de personnes très pauvres parmi leurs bénéficiaires à l'aide de 10 à 25 questions..
- L'outil Poverty Spotlight de la Fundación Paraguaya. Enquête visuelle qui s'appuie sur une série de photos pour aider les clients à auto-évaluer leur niveau de pauvreté. Les agents de terrain remplissent une enquête composée de 50 questions avec les nouveaux clients à intervalles réguliers. Chaque indicateur est noté comme rouge (extrêmement pauvre), jaune (pauvre) et vert (pas pauvre). Le manuel d'accompagnement décrit comment utiliser l'outil et que faire des résultats.
- L'outil d'évaluation des clients de FINCA **(FINCA Client Assessment Tool ou FCAT)**. Outil d'évaluation national proposé aux filiales et partenaires de FINCA pour mesurer des variables relatives au bien-être économique et social des clients comparables à l'échelle internationale.
- L'indice de sécurité alimentaire. Freedom from Hunger adapte au contexte local un outil d'évaluation de la sécurité alimentaire conçu à l'origine par le ministère américain de l'Agriculture.
- Indice de logement. Indice créé en interne par le prestataire utilisateur qui s'en réfère à la structure des logements privés pour mettre en lumière les variations du niveau économique des ménages et identifier les familles pauvres. L'indice de logement de CASHPOR constitue un bon exemple.

[24] Les principes du document de Truelift intitulé Purposeful Outreach to People Living in Conditions of Poverty recommandent aux organisations dévouées aux pauvres des pays à revenu intermédiaire de cibler les **40 % inférieurs**.

- L'évaluation participative de la richesse. Indice de notation du niveau de richesse des ménages au sein d'une communauté selon des critères définis par la communauté elle-même.

Les numéros 1 à 3 sur la liste des outils de mesure de la pauvreté sont publiquement disponibles pour téléchargement, tandis que les numéros 4 à 7 sont des outils que votre établissement devrait créer ou obtenir d'une autre institution qui a déjà développé localement l'outil. Votre choix de l'outil à utiliser dépendra de la façon dont vous définirez la pauvreté de vos clients. Par exemple, vous pouvez cibler des clients vivant en dessous d'un seuil de pauvreté spécifique, auquel cas vous devriez utiliser un outil qui comparerait les données des lignes de pauvreté nationale et / ou aux lignes de pauvreté internationale (par ex: l'IPP®). Successivement (ou en plus), vous pouvez cibler des clients qui sont pauvres par rapport aux autres dans leur communauté, auquel cas vous pourriez utiliser le Classement participatif des Richesses.

Choix de l'outil

Votre choix de l'outil sera largement guidé par votre définition de la pauvreté en référence à votre clientèle. Vous pouvez, par exemple, cibler des clients vivant en dessous d'un certain seuil de pauvreté et, dans ce cas, il vous faudra utiliser un instrument qui vous permettra de comparer vos données avec le seuil national et/ou international de pauvreté (p. ex., le PPI). Vous pouvez aussi (ou en plus) cibler une clientèle pauvre par rapport à d'autres membres de la communauté et utiliser, dès lors, le classement par évaluation participative de la richesse.

Tous ces outils demanderont un investissement en temps et en ressources financières et la majeure partie de ce coût est imputable à l'intégration de l'outil dans vos procédures et systèmes, ainsi qu'à la formation des employés à leur utilisation. Le coût marginal permanent est bien souvent inférieur au coût de l'intégration initiale et, pour le limiter, envisagez d'adosser la procédure de collecte des données aux opérations en place. Vous pourriez, par exemple, proposer le questionnaire PPI lors de l'enquête annuelle de satisfaction des clients ou faire figurer les indicateurs PPI dans le formulaire d'inscription ou de demande de prêt. Cette intégration peut également se faire avec d'autres outils, tels que la sécurité alimentaire ou l'éducation, réduisant d'autant le temps que l'employé et le client passeront à rassembler ces données.

Bien que le choix de votre outil doive faciliter la prise de décision et les déclarations en interne, il vous faut également savoir quelles entités extérieures pourraient exiger les résultats de l'enquête. Bon nombre d'investisseurs sociaux ainsi que les entités dans le monde préfèrent consulter les résultats sur la base des mesures de la pauvreté absolue afin de pouvoir comparer les résultats en fonction des géographies ou des portefeuilles. Néanmoins, si vos sources de financement sont majoritairement nationales, vos investisseurs peuvent être davantage intéressés par une comparaison des données sur la pauvreté locale.

Soyez réalistes[25]

Bien que la « réduction de la pauvreté » figure parmi les objectifs les plus courants des prestataires sociaux, bon nombre ne savent pas à quel type d'évolution des clients ils doivent s'attendre de façon réaliste. En règle générale, un changement important prend plus d'un an. Un client pauvre deviendra plus stable économiquement en deux à trois ans.

Friendship Bridge (Guatemala), avec 29 000 clients de crédit, toutes des femmes, principalement rurales et indigènes, a analysé 569 observations du PPI pour ces clientes entre 2012 et 2015. Une amélioration des moyens d'existence de 1 % par an a été constatée, soit 3 % pour cette période de 3 ans. Parallèlement, les données sur la pauvreté publiées par le bureau des statistiques guatémaltèque ont indiqué que la portion de personnes vivant sous le seuil de pauvreté national avait *augmenté* de 8 % entre 2006 et 2014. Avant de comparer ses données clients à la moyenne nationale, Friendship Bridge était déçue car elle espérait voir de « grandes améliorations » concernant la sortie de la pauvreté de ses clients et non une progression relativement modeste de 3 %. Néanmoins, après avoir compris que les guatémaltèques devenaient plus pauvres sur la même période alors que ses clients étaient légèrement moins pauvres, Friendship Bridge s'est rendu compte qu'en réalité, ses résultats étaient prometteurs.[26]

De même, AMK (Cambodge), avec 450 000 clients de prêt, 82 % de femmes et 93 % de population rurale, suit le bien-être à l'aide d'un indice interne d'un échantillon représentatif de clients pris au hasard. Les données de 2007 à 2012 indiquaient de

[25] Pour en savoir plus sur cette étude de cas, lisez le document intitulé : Arguments en faveur de la gestion par analyse de resultat a l adresses des prestataires de services financiers, page 11.
[26] Pour en savoir plus sur cette étude de cas, lisez le document intitulé : Arguments en faveur de la gestion par analyse de resultat a l adresses des prestataires de services financiers, page 7.

petites avancées sur l'échelle du bien-être, avec 5 % des clients sortant des deux catégories les plus basses sur cette période de cinq ans. Dans l'ensemble, 25 % des clients présentaient une meilleure note, 60 % restaient stables et 14 % avaient connu une baisse. Curieusement, comme au Guatemala, les données comparatives indiquaient que si les améliorations pour les ménages des clients semblaient nominales, elles étaient nettement meilleures que pour les autres (les non-clients). Les années 2008 et 2009 étaient difficiles pour bon nombre de Cambodgiens avec une forte inflation des prix de l'alimentation et des carburants ainsi que des inondations dans tout le pays en 2008 et en 2011.

Il est préférable de savoir que les clients font généralement de petits progrès en quelques années afin de ne pas surestimer les cibles sociales. Avec l'expérience, vous pouvez également déterminer des indicateurs sociaux plus sensibles aux changements à court terme, comme une meilleure sensibilisation financière suite à une campagne dédiée ou une hausse du nombre de clients possédant des sanitaires après la mise en place d'un prêt à cet effet.

- L'étude sur cinq ans des clients d'AMK d'Incofin traite des outils de données clients que le prestataire a développés en interne.
- Le document intitulé *MicroSave India Focus Note 96: Poverty Measurement: Challenges and Benefits* met en avant les principaux avantages des mesures de la pauvreté, ainsi que les considérations pratiques lors du choix et de l'utilisation d'un outil de mesure de la pauvreté.

EXEMPLE DE TERRAIN 13. PRIDE MICROFINANCE LTD UTILISE LE PPI POUR MESURER LE SUCCES DES SERVICES FINANCIERS NUMERIQUES[27]

Pride MDI (Ouganda) a pour objectif stratégique « d'avoir 20 % de clients cibles à connaître un changement social positif dans leurs moyens d'existence ». Lorsqu'elle a commencé à utiliser le Progress out of Poverty Index (PPI ou indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté) pour évaluer le « changement social » de façon quantifiable et factuelle, l'organisation a été surprise par les résultats. Elle n'atteignait pas autant de clients pauvres qu'elle le pensait au départ.

La direction de Pride MDI a utilisé les résultats de référence du PPI pour la planification de la performance sociale comme suit.

- Elle a découvert que seulement 2% de ses clients étaient sous le seuil de pauvreté national, un résultat surprenant pour le prestataire qui a désormais revu son objectif de ciblage de la pauvreté à 5 % au lieu de 20 % pour l'année, selon une évaluation plus réaliste de ce qui est réalisable.
- Le prestataire entend se concentrer particulièrement sur des initiatives en faveur des femmes, notamment au nord et à l'est du pays, des régions qui présentent un pourcentage beaucoup plus élevé de clients pauvres.
- Il prévoit d'utiliser le seuil de pauvreté national comme référence lors de la prise de décisions stratégiques car il est correspond aux références du bien-être utilisées pour la campagne nationale « Vision 2040 » d'Ouganda. Le prestataire utilisera le seuil de pauvreté de 1,25 USD/jour (parité de pouvoir d'achat de 2005) pour ses rapports internationaux car c'est celui utilisé pour les objectifs du Millénaire pour le développement
- Par ailleurs, il recueillera d'autres données de ses clients, comme l'âge, le sexe, la propriété foncière, le type d'activité et le nombre de cycles de prêt. Il espère ainsi comprendre la corrélation entre la pauvreté et ces indicateurs, en utilisant ces connaissances pour segmenter les clients et proposer des produits adaptés à chaque segment et à ses besoins.
- Le prestataire analysera tous les ans les données du PPI pour ses clients afin de suivre leurs progrès. Ces informations seront transmises à toutes les parties prenantes par le biais d'un rapport annuel. Il espère que ces rapports précis sur la pauvreté à l'attention d'investisseurs, de bailleurs de fonds et d'agences de notation spécialisées socialement responsables susciteront davantage de financements. Par exemple, en étudiant les procédures mises en place pour analyser et agir sur les résultats du PPI, un bailleur de fonds s'est engagé à contribuer à l'éducation financière des clients pauvres de Pride MDI.

Pour en savoir plus sur cette étude de cas, cliquez ici.

[27] Adapté de l'étude de cas de Grameen Foundation intitulée « Pride Microfinance Ltd: Measuring Social Performance of Digital Financial Services in Rural Uganda » (2015).

1B.3 DEFINISSEZ ET METTEZ EN PLACE UNE STRATEGIE ENVIRONNEMENTALE

Les prestataires assument de plus en plus la responsabilité de leur impact sur l'environnement. Nombreux sont ceux à comprendre que leur organisation, ainsi que les entreprises de leurs clients, peuvent soit nuire à l'environnement soit aider à renverser la tendance. Les prestataires ayant un programme « vert »[28] souhaitent soutenir la croissance économique de façon propre, résiliente et durable. Pour certains prestataires, cet engagement signifie proposer une suite de produits « verts », alors que pour d'autres il s'agira de refuser de collaborer avec des clients dont les entreprises nuisent à l'environnement.

Si votre institution déclare sa responsabilité pour l'environnement comme l'un de vos objectifs sociaux, il vous faut définir et mettre en place une stratégie environnementale. Tout d'abord, officialisez votre engagement pour la protection de l'environnement dans votre énoncé de vision, de mission ou de valeurs. Bien qu'il s'agisse d'un énoncé général d'engagement, il représente un signal important pour les partenaires internes et externes. Par exemple, l'énoncé de mission de XAC Bank (Mongolie) est « d'être un partenaire à vie pour nos clients afin de leur proposer des solutions financières à valeur ajoutée qui respectent les normes les plus élevées de notre triple mission : les personnes, la planète, la prospérité. »[29]

Ensuite, élaborez une politique environnementale officielle qui précise vos objectifs environnementaux ainsi que les cibles et les indicateurs correspondants. La politique représente souvent un effort collaboratif entre le responsable de la GPS, le service des ventes ou des crédits, les responsables de communication et du développement de produits ainsi que la haute direction de l'institution. Tout comme le reste de votre stratégie de performance sociale, votre politique environnementale doit définir des objectifs, des cibles et des indicateurs clairs pour mesurer vos résultats. Prenez en compte les plus grands enjeux environnementaux dans les domaines où vous êtes présent. Le Tableau 12 contient une liste d'exemples d'objectifs, de cibles et d'indicateurs en matière de responsabilité environnementale. Une série complète de mesures acceptées sur le plan international concernant la performance environnementale se trouve dans le « Green Index » (« indice vert »), une ressource du groupe d'action Microfinance et environnement d'e-MFP.[30]

Votre stratégie environnementale ne s'ancrera que si vous désignez une personne ou une commission pour sa gestion. Si la haute direction doit être responsable en dernier ressort de la réalisation des objectifs environnementaux, elle peut manquer d'expertise ou ne pas posséder les outils pour le faire. Bon nombre de prestataires estiment utile d'assigner une fonction spécifique pour épauler la direction dans sa prise de décision. Par exemple, un responsable environnemental chargé de la définition et du suivi des objectifs environnementaux. Il peut s'agir d'un poste à temps plein, mais généralement cette fonction à temps partiel est assignée à un membre du personnel existant. Cette personne aura peut-être besoin d'une formation supplémentaire, de temps pour se forger ses propres connaissances sur le sujet et d'un encadrement par des spécialistes extérieures du domaine de la « microfinance verte ».

Si la performance environnementale est nouvelle pour votre organisation, réfléchissez aux ressources que vous pouvez y consacrer, sachant que le but est de les augmenter dans le temps. Selon l'expérience mondiale, un prestataire de taille moyenne devra peut-être consacrer environ quatre heures par semaine de temps de personnel à la performance environnementale. Les activités de la performance environnementale incluent :

- Collaboration avec la direction en vue de créer une stratégie environnementale pour l'organisation comprenant des objectifs, des cibles et des indicateurs verts. Suivi des progrès réalisés vers ces objectifs.
- Élaboration d'une liste d'exclusion environnementale contenant les entreprises que l'institution ne financera pas en raison de leur impact sur l'environnement.
- Soutenir les agents de terrain dans l'application de la liste d'exclusion de l'institution (p. ex., formation à l'évaluation de l'impact sur l'environnement de l'activité commerciale des clients).
- Suivi et évaluation de l'impact environnemental de l'institution.

[28] Voir la définition proposée par le groupe d'action Environnement et Microfinance de l'e-MFP selon laquelle la « finance inclusive verte » représente les services financiers qui soutiennent la croissance économique de façon propre, résiliente et durable et se concentrent sur la base de la pyramide constituée notamment de micro-entreprises et de PME dans les pays à faible revenu ou de ces sous-ensembles de population dans d'autres pays en développement. Voir la page 8 du document intitulé Green Inclusive Finance Status, trends and opportunities!
[29] Disponible ici.
[30] Disponible ici.

Tableau 12. EXEMPLE D'OBJECTIFS, DE CIBLES ET D'INDICATEURS ECOLOGIQUES

OBJECTIF	CIBLE	INDICATEUR
L'institution accroît le recours aux prêts pour énergies propres (énergie renouvelable et efficacité énergétique).	L'institution augmente le décaissement des prêts pour énergies propres de 10 % la première année et de 25 % la deuxième année.	• Nombre de prêts pour énergies propres décaissés au cours de l'année fiscale (12 mois). • Volume de prêts pour énergies propres décaissés au cours de l'année fiscale.
L'institution évalue l'activité commerciale de ses clients selon leur impact sur l'environnement dans le cadre de l'évaluation du prêt.	L'institution classe toutes les nouvelles demandes de prêt dans des catégories selon leur niveau de risque environnemental. Toutes les demandes de la catégorie de risque la plus élevée sont refusées.	• Nombre de nouvelles demandes de prêt évaluées selon leur risque environnemental. • Pourcentage de nouveaux prêts dans chaque catégorie de risque environnemental.
L'institution réduit son empreinte écologique.	L'institution met en œuvre au moins deux des mesures suivantes la première année puis deux autres la deuxième année : • Augmentation de l'utilisation de l'énergie renouvelable de 15 %. • Baisse de la consommation d'électricité de 20 %. • Baisse de la consommation d'eau de 20 %. • Baisse de l'utilisation de papier de 20 %. • Baisse de la consommation de carburant de 20 %. • Réduction des émissions de gaz à effet de serre de 25 %.	• Quantité d'énergie produite et consommée annuellement par l'institution à partir de sources renouvelables (en kWh/ETP). • Consommation d'électricité annuelle (en kWh/ETP). • Consommation d'eau annuelle (en m3/ETP). • Consommation de papier annuelle (en kg/ETP). • Consommation d'essence ou de diesel annuelle (en L/ETP). • Émissions annuelles en équivalent CO2 (en tonnes/ETP).

- Ajout de produits écologiques au portefeuille de l'institution (p. ex., produits de prêts pour les énergies propres).
- Compte rendu aux partenaires extérieures sur les progrès de l'institution réalisés concernant ses objectifs verts.

Dans le cadre de votre stratégie, vous devriez viser à réduire l'impact environnemental de l'activité commerciale de vos clients. En pratique, cela signifie la prise de mesures d'atténuation des risques avec les clients dont l'activité présente un risque pour l'environnement. Par exemple, les clients qui utilisent des produits chimiques nocifs doivent respecter des normes strictes d'utilisation et de stockage sûrs. Ceux qui rejettent des eaux usées doivent avoir des permis et ne pas contaminer les sources d'eau. Envisagez de collaborer avec les clients qui réduisent leur impact sur l'environnement (par exemple, en gérant leur activité de façon moins dangereuse pour l'environnement). Votre stratégie pourrait également prévoir d'exclure plusieurs entreprises. Par exemple, ASKI Philippines n'accorde pas de prêts aux clients qui travaillent dans la fabrication de charbon.

Veillez à ce que les agents de terrain comprennent comment évaluer les risques environnementaux qu'engendrent les activités des clients et pourquoi votre stratégie verte est importante. Les employés de terrain sont mieux placés pour vérifier si les activités des clients enfreignent vos politiques environnementales. Formez les employés de terrain aux fondements de votre stratégie verte et expliquez-leur en détail comment évaluer les activités des clients. Vous pouvez inclure des éléments de sensibilisation environnementale dans les documents d'orientation ainsi que des séances de formation périodiques des agents de terrain. Vous pouvez également intégrer des points de contrôle environnementaux dans votre application, et vos procédures et formulaires contractuels.

Après avoir établi votre stratégie environnementale, complétez-la avec les cibles de performance, suivez vos progrès vers vos cibles et

communiquez vos résultats en interne et en externe. Ces communications contraignent votre institution à rendre des comptes et donne davantage de la visibilité à votre programme vert parmi les employés, les investisseurs et le public. Les partenaires internes, y compris le conseil d'administration et vos investisseurs, peuvent utiliser les rapports pour suivre la performance dans le cadre des régimes d'incitation pour obtenir des résultats ou une performance de gestion, ainsi que des éléments pour leurs propres rapports qu'ils présenteront à leurs investisseurs ou actionnaires. De même, les communications externes, généralement dans votre rapport annuel public, est important pour démontrer l'engagement de votre institution envers la durabilité à triple visée, à savoir financière, sociale et environnementale.

- Sonata Finance Pvt. Ltd (Inde) utilise une Liste d'exclusion environnementale des activités commerciales des clients et possède une Politique environnementale qui s'applique à ses opérations.
- Le document intitulé UMM *Green Microfinance e-Learning Module* présente Green Microfinance aux prestataires de microfinance.

EXEMPLE DE TERRAIN 14. ACLEDA BANK PLC. FAIT UN COMPTE RENDU SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Acleda (Cambodge) publie son rapport sur la performance et la politique environnementales sur son site Internet. La banque affirme que son approche en matière d'environnement consiste « à continuer d'équiper ses bâtiments de systèmes économes en énergie et de gérer judicieusement ses besoins énergétiques partout où elle est présente ». Dans le cadre de cet effort, Acleda fait un compte rendu sur son utilisation du papier, sur sa consommation d'énergie et d'eau ainsi que sur ses déplacements professionnels, un indicateur des émissions de carburants. Le tableau ci-dessous, publié par la banque, démontre ses performances par rapport à ces indicateurs.

Acleda ajoute des commentaires aux indicateurs de performance afin d'expliquer les chiffres et de mettre davantage en avant les priorités environnementales, comme ceux qui suivent.

- Entre 2014 et 2015, l'usage du papier a diminué de 13 % grâce à une utilisation accrue des données électroniques. La banque utilise désormais AutoOffice System, un système développé par son service informatique et lancé fin 2014 pour envoyer et recevoir des informations internes.
- L'augmentation de 18 % des déchets de papier entre 2014 et 2015 était due à la destruction d'une accumulation de fichiers et de documents obsolètes au siège social.
- Entre 2014 et 2015, la consommation d'électricité a augmenté de 13 % en raison de la construction d'un nouveau bâtiment pour le siège social. Néanmoins, les agences étaient dotées d'un éclairage et d'une climatisation modernes ainsi que d'appareils plus économes en énergie.
- La consommation d'eau a diminué de 17 % suite à la formation du personnel à l'économie d'eau et au suivi de leur consommation. De plus, l'eau de pluie est récupérée et recyclée lors de la mousson.

	2011	2012	2013	2014	2015
Énergie					
Électricité (kWh/ETP*)	1149	1269	1230	1231	1391
Essence (l/ETP)	51	48	47	41	41
Diesel (l/ETP)	58	60	60	54	49
Lubrifiant (l/ETP)	2.2	1.9	1.8	1.6	1.3
Gaz (kg/ETP)	0.08	0.04	0.04	0.02	0.01
Émission de CO_2 équivalents--en milliers de kg)					
Électricité	4461	5160	5870	7050	8929
Essence	852	848	978	1025	1137
Diesel	1125	1214	1422	1541	1574
Eau (m3/ETP)	42	22	20	19	16
Déplacements professionnels en voiture (km/ETP)	272	329	316	343	224
Déplacements professionnels en moto (km/ETP)	2364	2272	2427	2217	1792

*ETP (équivalent temps plein) = nombre moyen d'employés au cours de l'année.

1B.4 ANALYSEZ ET COMMUNIQUEZ LES DONNEES DE PERFORMANCE SOCIALE

L'analyse et la communication des données sociales ont pour but de présenter des données concises et faciles à comprendre tout en orientant la direction, le personnel et le conseil d'administration vers les problèmes et en les aidant à prendre des décisions. En outre, vous devez tenir compte des différentes façons de communiquer les conclusions et partager les informations avec toutes les parties concernées, à savoir le personnel à tous les niveaux de l'organisation ainsi que les partenaires extérieurs. Si les opérations impliquaient la collecte de données, il leur est particulièrement utile de voir les rapports et d'étudier les conclusions. Cela confirme l'importance de ces données et justifie le temps passé à les recueillir et les vérifier.

Vous pourriez aussi juger utile de communiquer les données de résultat aux clients. Ainsi, ils peuvent se pencher sur l'atteinte de leurs objectifs et leurs lacunes mais aussi célébrer leurs réussites. Vous pouvez lancer une discussion à l'occasion d'un entretien pour une demande de prêt ou lors d'une réunion de groupe. Fondo Esperanza (Chili) envoie une lettr[31] à ses clients dans leur quatrième cycle de prêt, qui présente les données recueillies au cours des autres cycles de prêt et comprennent, entre autres, le revenu professionnel et du ménage, les épargnes accumulées, l'expérience en matière de leadership. Dans cette lettre, Fondo Esperanza félicite le client pour ses résultats positifs et insiste sur le fait qu'il ne doit pas baisser les bras s'ils sont un peu moins bons. Cette lettre engage Fondo Esperanza à continuer de soutenir le client et l'invite à s'engager lui aussi par écrit d'atteindre ses objectifs dans les 18 prochains mois.

Vos rapports doivent être concis. Les directeurs et les membres du conseil d'administration préfèrent toujours les rapports courts, les listes de points et les données clairement présentées. Pour les partenaires internes, notamment le conseil d'administration et la direction, l'élaboration de rapports visuels, comparés aux précédentes données institutionnelles (p. ex., mois, trimestre précédent, etc.) et la comparaison au niveau national seraient plus pertinents et leur permettraient de fonder leur prise de décision sur ces données. La Pratique essentielle 2A.1 donne des orientations sur les rapports du conseil d'administration sur la performance sociale.

Même si les données de performance sociale revêtent une importance particulière aux yeux des partenaires internes, qui s'en serviront pour comprendre les clients et améliorer les produits et les procédures, elles devraient aussi être communiquées aux partenaires extérieurs. Votre institution peut publier ses données sur son site internet, les présenter dans le rapport annuel, les communiquer à son réseau national, régional, ou mondial et/ou au régulateur national. Vous afficherez ainsi votre volonté de transparence.

N'oubliez pas que les acteurs extérieurs (p. ex., bailleurs de fonds, chercheurs, observateurs du secteur) préfèrent souvent des rapports généraux sur les progrès accomplis qui montrent les évolutions des résultats et des progrès des clients par rapport aux références mondiales.

- Le document intitulé *Green Index 2.0: An Innovative Tool to Assess Environmental Performance in the Microfinance Sector* peut être utilisé pour évaluer l'efficacité du prestataire de services financiers à gérer sa performance environnementale. C'est un bon point de départ pour élaborer une stratégie verte.
- Le document intitulé *Green Inclusive Finance* traite de l'état de pratique de la finance inclusive verte. Il contient également des définitions, une présentation du secteur et des exemples de bonnes pratiques.

[31] Vous trouverez un exemple de lettre adressée aux clients à l'Annexe 4 des *Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers* de la SPTF. (2016)

EXEMPLE DE TERRAIN 15. AMK REND COMPTE A DIFFERENTES PARTIES PRENANTES

AMK (Cambodge) a trois rapports sur la performance sociale :

1. **Rapport complet de l'équipe de recherche présenté à la commission en charge de la performance sociale.** Ce rapport aborde en détail la collecte des données, l'échantillonnage, les contrôles qualité, les limites, la désagrégation des données ainsi que les observations de la direction. La commission en charge de la performance sociale comprend le PDG, les cadres supérieurs, certains membres du conseil d'administration et le personnel du service Recherche.
2. **Résumé des conclusions à l'attention de la direction.** La direction étudie les conclusions puis rédige une réponse d'une demi-page ou d'une page sur les implications avec des recommandations d'action.
3. **Rapport de synthèse de la commission en charge de la performance sociale présenté au conseil d'administration.** Ce rapport contient les principales conclusions ainsi qu'un feu vert, jaune ou rouge notant la pertinence de la méthodologie, l'exhaustivité des informations et la concordance des conclusions par rapport à la mission d'AMK. Par exemple, les « résultats de l'enquête sur la vulnérabilité et la santé de 2012 par rapport à 2006/2007 » d'AMK illustrés dans le tableau ci-dessous constituent un exemple de résumé des conclusions présenté à la direction. L'année de fin de l'enquête, à savoir 2012, présentait des niveaux accrus de vulnérabilité des clients aux chocs extérieurs (p. ex., inondations et sécheresses) et aux problèmes de santé du ménage. Les données ont poussé la direction et le conseil d'administration à prendre en compte le fait que ces problèmes ne pouvaient pas être résolus directement par le micro-crédit mais par une micro-assurance. Ainsi, AMK a entamé des négociations avec une compagnie d'assurance pour une assurance santé qu'elle a introduite peu après dans son offre de produits.

Indicateurs de soins de santé collectés	% initial de clients (2006/2007)	% final de clients (2012)	Changement (initial moins final)
Le ménage a connu une crise/un événement majeur l'année dernière	33	67	+34
N'a jamais emprunté d'argent ni vendu des biens pour payer des soins médicaux	48	39	-9
A souvent/toujours emprunté d'argent ou vendu des biens pour payer des soins médicaux	13	19	+6

- Les *Lignes directrices pour la gestion par analyse de résultat à l'adresse des prestataires de services financiers* traitent du contenu d'un rapport sur la performance sociale et de la façon dont la direction peut utiliser les conclusions.
- Le *Rapport d'impact 2014* de Friendship Bridge Guatemala donne un exemple de rapport sur la performance sociale externe qui utilise correctement les graphiques et les données. Également disponible en espagnol. Les Rapports annuels de Fonkoze Haiti contiennent de nombreuses données sociales présentées dans des graphiques afin d'en faciliter l'assimilation.
- Le *Rapport annuel 2014* de Kashf Foundation constitue un bon exemple d'intégration des données sociales et financières dans un rapport.

EXEMPLE DE TERRAIN 16. FONKOZE REND COMPTE AUX ENTITES EXTERIEURES

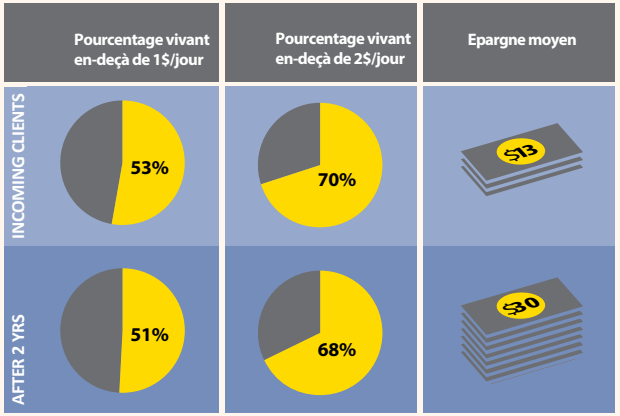
Photo by Kiefel Photography

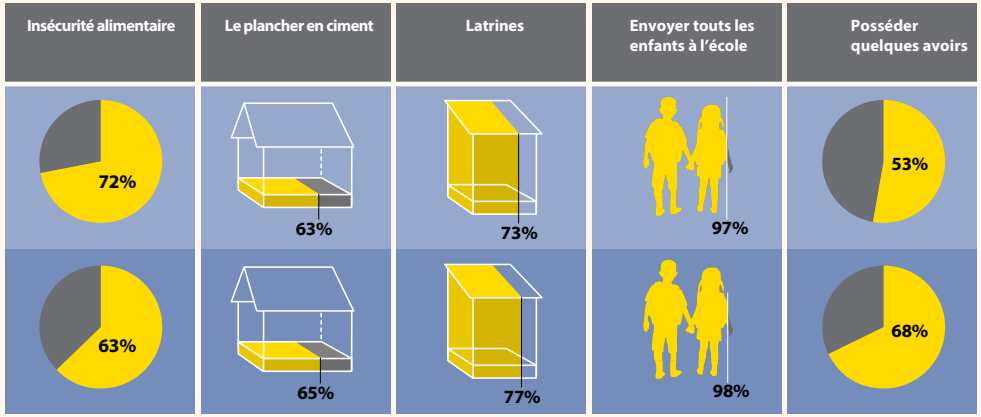
Cet extrait du Rapport annuel 2016 de Fonkoze's (Haïti) démontre comment un prestataire de services financiers peut rendre compte aux entités extérieures.

L'AVANCEMENT DE NOS CLIENTS

L'équipe d'impact social de Fonkoze collecte des données sur le confort des clients. Suivre les mêmes individus chaque année, certains pendant plus de cinq ans, a permis à Fonkoze de mesurer l'impact sur des indicateurs qui vont au-delà du progrès financier.

SOLIDARITY LENDING est le programme de base de Fonkoze Financial Services, avec plus de 60 000 clients actifs. Les personnes forment des «groupes de solidarité» de cinq femmes qui se rencontrent dans l'un des plus de 2 000 centres de crédit situés dans tout le pays. Les membres du groupe se soutiennent et s'engagent mutuellement tout en tenant les comptes de leurs membres pour une gestion efficace de leurs finances. (taille de l'échantillon: 251)





Dimension 2:

S’assurer de l’Engagement du Conseil d’Administration, de la Direction et du Personnel en Faveur des Objectifs Sociaux

La Dimension 2 comporte trois normes :

> **Norme 2A.** Les membres du conseil d’administration tiennent le prestataire responsable de la mission et des objectifs sociaux.

> **Norme 2B.** La direction supervise la mise en place de la stratégie du prestataire pour réaliser ses objectifs sociaux.

> **Norme 2C.** Le recrutement et l’évaluation des employés se basent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers.

Norme 2A

Les membres du Conseil d'Administration tiennent confient au prestataire la responsabilité de réaliser sa mission et ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 2A.1 Le prestataire foumit aux membres du conseil d'administration une orientation sur sa mission et ses objectifs sociaux, et les responsabilités du conseil d'administration dans la gestion des performances sociales.

> Pratique essentielle 2A.2 Le conseil d'administration utilise les données de performance sociale pour fournir une orientation stratégique, en tenant compte à la fois des objectifs sociaux et financiers.

> Pratique essentielle 2A.3 Le conseil d'administration confie au PDG la responsabilité de réaliser les objectifs sociaux du prestataire.

> Pratique essentielle 2A.4 Le conseil d'administration est responsable de préserver la mission sociale du prestataire lors des périodes de changements institutionnels.

2A.1 INFORMEZ LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE VOTRE MISSION SOCIALE

Pour que le conseil d'administration puisse suivre la performance sociale de votre institution, chaque administrateur doit en comprendre les objectifs sociaux et savoir comment aider l'institution à les réaliser. Pour ce faire, le conseil d'administration devrait se faire exposer la stratégie sociale de votre institution dans le détail[32] et devrait être tenu au courant des mesures prises à l'échelle locale (réglementation, codes déontologiques nationaux, ...) et des initiatives internationales (telles que la Smart Campaign[33] et la SPTF).

À cette occasion, abordez avec les membres du conseil d'administration la question de leurs responsabilités spécifiques à l'égard de votre institution, au titre de la gestion de la performance sociale. Ils doivent, entre autres responsabilités :

- veiller à ce que le plan stratégique et le plan d'affaires de votre institution soient axés sur le client ;
- étudier et discuter des rapports sur la performance sociale fournis par votre institution, afin de vérifier que :
  1. votre institution atteint bien sa clientèle cible[34]; et
  2. ses produits et services satisfont aux besoins des clients[35];
- suggérer des modifications à apporter aux produits, procédures, ou aux cibles/objectifs sociaux de l'institution, sur la base de l'évaluation des données de performance sociale ;
- revoir les politiques de ressources humaines pour évaluer la responsabilité sociale envers les employés ;
- s'assurer que votre institution respecte les règlementations internationales, régionales et nationales, et notamment les codes de déontologie ;
- passer en revue et, le cas échéant, actualiser la mission sociale de votre institution.

Vérifiez que chaque administrateur accepte d'assumer les responsabilités que lui confère votre institution. La norme 6b donne d'autres lignes directrices qui aideront à s'assurer que les investisseurs qui sont membres du conseil d'administration sont bien en phase avec les objectifs sociaux de votre institution.

Outre les orientations données au conseil d'administration, pensez à constituer des binômes nouvel administrateur administrateur de longue date (« mentor »). Invitez-les à se rencontrer une ou plusieurs fois pour discuter des origines de l'institution, de sa mission, de ses objectifs sociaux et autres sujets connexes. En outre, les administrateurs devraient visiter les bureaux et agences des clients et se familiariser avec les activités de terrain de l'institution, afin que ses objectifs sociaux prennent vie à leurs yeux.

Si vous découvrez que le conseil d'administration est réticent à assumer ses devoirs en matière de performance sociale ou qu'il ne les considère pas comme une priorité, vous pouvez envisager de remplacer le concept de « performance sociale », par celui de « priorité au client », de « finance responsable » ou de « gestion équilibrée de la performance ». Choisissez des termes qui se font l'écho des orientations financières des administrateurs et mettez en avant les atouts financiers des objectifs sociaux. Bien souvent, le manque d'intérêt à l'égard de la performance sociale repose sur une idée reçue selon laquelle la GPS n'est qu'une distraction onéreuse qui éclipse la supervision prudente de la performance financière du prestataire.

- Le bref guide *Guiding your Board to Manage Social Performance* de SPTF s'adresse aux directeurs financiers et leur explique comment travailler avec leur conseil d'administration afin de gérer la performance sociale d'un prestataire de services financiers. Cette publication s'avèrera également utile pour les présidents et membres de conseils d'administration ainsi que pour d'autres personnes travaillant en collaboration avec les conseils d'administration de prestataires de services financiers, tels que les cadres et le personnel de ces derniers, les fournisseurs d'assistance technique ou encore les bailleurs de fonds.
- Le manuel *Handbook on Social Performance for Board of Directors* décrit le rôle du conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale, et notamment la gestion du risque.
- *Intégrer la dimension sociale dans la gestion des performances. Un guide pratique pour la microfinance* (Chapitre 4) d'Imp-Act explique comment obtenir d'un conseil d'administration qu'il adhère à la GPS ; il étudie également la composition du conseil d'administration et le rôle de leadership. Également disponible en anglais et en espagnol.
- *Convincing the Sceptique* explique comment convaincre les administrateurs sceptiques de la valeur de la GPS.
- La publication de Micro Save intitulée *Rei forcing the Rolle of the Boyard in Social Performance Management* documente les efforts considérables entrepris par ASKI aux Philippines en vue d'officialiser le rôle de gestion de la performance sociale de son conseil d'administration.

[32] Les orientations sur la norme 1a abordent la stratégie sociale.
[33] Pour de plus amples informations, consultez le site Internet: Smart Campaign.
[34] Les orientations sur la norme 1a dtraitent de l'importance qu'il y a à définir la clientèle cible.
[35] Les orientations sur la norme 3a et 3b indiquent comment évaluer les besoins et les préférences des clients et concevoir des produits et des services appropriés.

EXEMPLE DE TERRAIN 17. NWFT FORME SON CONSEIL D'ADMINISTRATION A LA GPS

La Negros Wormien for Tororo Fondations (NWTF) (Philippines) a engagé un consultant extérieur pour former son conseil d'administration à la GPS. Pour ce faire, il a utilisé deux rétroprojecteurs dont l'un projetait les objectifs et les indicateurs de performance sociale de NWFT, pendant que l'autre projetait les projets et activités prévus pour atteindre chacun de ces objectifs.

En présentant côte à côte les objectifs et les projets qui s'y rapportent, il fut aisé d'expliquer au conseil d'administration la mission que s'est fixée NWFT et les activités à mener pour atteindre les objectifs de performance sociale et le conseil d'administration a très bien réagi à cette présentation, qui l'a incité à prendre part à la définition des objectifs et des activités de GPS. Pour être plus précis, le conseil d'administration a aidé à formuler les cibles de performance sociale « 80-50-30 » de NWFT : l'institution vise 80 % de nouveaux clients vivant en dessous du seuil de pauvreté au moment de l'inscription, dont 50 % verront une évolution positive de leur situation économique après avoir profité du programme pendant trois ans et 30 % passeront au-dessus du seuil de pauvreté après cinq ans de participation.

2A.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT PASSER EN REVUE LES DONNEES DE PERFORMANCE SOCIALE

Bon nombre de conseils d'administration estiment avoir un rôle avant tout financier et se concentrent, par conséquent, sur la surveillance de l'entreprise et sur les obligations fiduciaires. Cette attitude fait alors naître un décalage entre la mission du prestataire (au bénéfice des clients) et les priorités de gestion du conseil d'administration. Celui-ci devrait avoir une conception équilibrée de la gestion de la performance en tirant profit aussi bien des informations sociales que des données financières. Pour en arriver à cet équilibre, il doit :

- avoir en permanence accès aux renseignements sur la performance sociale ;
- exploiter ces informations pour prendre des décisions ; et
- comprendre comment performance sociale et performance financière peuvent se renforcer mutuellement.

Soumettez régulièrement à votre conseil d'administration des rapports sur la performance sociale contenant des données sur les objectifs sociaux de l'institution. Veillez à ce que ces rapports incluent les renseignements dont le conseil d'administration a besoin pour assumer ses devoirs de GPS.[36]

Contenu des rapports

Faites rapport des données sociales importantes pour votre conseil d'administration.[37] Décidez avec lui du contenu du rapport car cela l'encouragera à y adhérer et améliorera le processus décisionnel. Ce rapport devrait aborder :

- Ola capacité à servir la clientèle cible[38];
- les indicateurs sociaux permettant de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs sociaux[39];
- la fidélisation des clients /les données tirées des retours d'information ou des enquêtes de satisfaction/études sur le départ des clients[40];
- les risques et pratiques en matière de protection des clients[41];
- l'et des politiques RH sur la rétention et la satisfaction des employés[42];
- les objectifs de croissance et de croissance effective et les données/résultats de discussions sur la « croissance responsable »[43] et
- la répartition des bénéfices et les données/résultats de discussions sur des « prix et rendements responsables ». [44]

Le rapport peut reprendre (ou présenter en annexe) toutes les informations indépendantes sur les thèmes susmentionnés (provenant d'audits internes ou d'évaluations externes indépendantes, telles les audits/notations).

[36] Les orientations relatives à la norme 2a traitent des devoirs du conseil d'administration au titre de la GPS.
[37] Le Chapitre 2 du présent guide, intitulé « Comment utiliser les données de performance sociale à des fins de prise de décision », décrit l'utilisation que les organes de décision de l'institution (soit le conseil d'administration et la direction générale) peuvent faire des données sur la performance sociale pour asseoir leurs décisions relatives au fonctionnement de l'institution et à ses produits.
[38] Les orientations relatives à la norme 1a traitent du choix de la clientèle cible et celles qui portent sur la norme 1b abordent la ventilation des données du client selon les caractéristiques de la clientèle visée.
[39] Les orientations relatives à la norme 1b traitent des indicateurs sociaux qui mesurent les progrès réalisés par rapport aux objectifs sociaux et aux objectifs de réduction de la pauvreté.
[40] Les orientations relatives à la norme 3a traitent de l'évaluation du degré de satisfaction et de la fidélisation de la clientèle.
[41] Les orientations relatives à la norme 4a à 4d traitent des risques et des pratiques de protection des clients.
[42] Les orientations relatives à la norme 5c traitent de la rétention et de la satisfaction des employés, tandis que celles qui portent sur la norme 5a concernent les politiques de ressources humaines.
[43] Les orientations relatives à la norme 6a traitent de la croissance responsable.
[44] Les orientations relatives à la norme 6b et à la norme 6c traitent de prix et de profits responsables.

Développez un tableau de bord qui reprend, pour les indicateurs clés, les seuils à partir desquels des décisions devront être prises. Dans le rapport, alternez les indicateurs à court terme (fidélisation des clients sur une base mensuelle, progrès par rapport aux objectifs d'élargissement de la clientèle par trimestre) et les indicateurs à long terme (évolution du niveau de pauvreté des clients, sur deux ans ; résultats des enquêtes annuelles de satisfaction des employés). En accord avec le conseil d'administration, choisissez les indicateurs à court terme qui sont utiles au vu du calendrier des décisions et suffisamment sensibles pour jouer le rôle de système d'alerte précoce.

Ne vous cantonnez pas aux informations quantitatives. Les informations qualitatives enrichissent les données, car elles éclairent sur les origines des tendances (taux de clients ayant quitté l'institution étayés par des données telles que des réponses descriptives obtenues en groupes de discussion avec des clients en partance). La ventilation de l'information est également un outil précieux qui ouvre la voie à des analyses comparatives et permet à votre conseil d'administration de comprendre les fluctuations des performances selon les groupes/produits/agences, en référence à certains paramètres fondamentaux (départ des clients ou degré de satisfaction par région, principaux produits ou types d'activité commerciale, par exemple).

Si ces indicateurs sont méconnus du conseil d'administration, aidez-le à comprendre et à interpréter les données de performance sociale. Commencez par un rapport simple qui fournit des informations concrètes sur l'institution (satisfaction des clients, taux de rétention des employés, % de clients féminins et masculins). Discutez du rapport et laissez au conseil d'administration le loisir de découvrir l'utilité de ces informations dans le processus décisionnel. Utilisez le même format de rapport pendant plusieurs réunions consécutives de manière à ce que les administrateurs s'habituent à le lire. Par la suite, discutez avec eux de la manière dont votre institution pourrait améliorer le rapport sur la GPS afin que le conseil d'administration puisse en tirer un meilleur profit.

Fréquence des rapports

Le conseil d'administration devrait recevoir au moins un rapport sur la GPS par an et aussi souvent que nécessaire, car il faut absolument qu'il dispose des renseignements qui lui permettent de prendre les décisions nécessaires en temps opportun. Le GPS doit figurer à l'ordre du jour de chacune des réunions du conseil d'administration, quelle que soit la fréquence à laquelle les données lui sont communiquées. Enfin, vous devriez fournir à chaque administrateur un rapport complet sur la performance sociale et financière. De plus, le conseil d'administration devrait se fixer une fréquence précise (p. ex. une fois l'an) pour revoir la stratégie de l'institution (et surtout ses objectifs sociaux, les produits et les services) et, si besoin en est, la modifier selon l'évolution des priorités de l'institution.

Assignez des responsabilités précises aux administrateurs

Passez au crible les activités et le mandat des comités en activité au sein du conseil d'administration, pour voir si la performance sociale y occupe une place suffisante. Si ce n'est pas le cas, envisagez la création d'une commission chargée exclusivement de la GPS dont la décision dépendra de la mesure dans laquelle cette initiative affaiblit ou renforce l'attention portée à la GPS au sein de votre institution.[45] La commission de GPS devrait, entre autres responsabilités, s'assurer de la crédibilité de l'information sur la GPS, rallier tous les employés à ce concept, établir l'ordre de priorité des questions de GPS que doivent traiter le conseil d'administration et la direction, s'assurer des compétences nécessaires en matière d'étude et d'analyse de la PS, proposer des mesures correctives pour les risques liés à la performance sociale qu'identifie le conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration de Khushhali Bank Microfinance Ltd (Pakistan) bénéficient d'une formation à la GPS et leur mandat prévoit les responsabilités suivantes : examen régulier de la conformité de la mission sur le plan de la gestion des risques, discussion des résultats de performance sociale et des risques liés à cette dernière (sur la base des données sociales fournies au conseil d'administration), analyse des pratiques de protection des clients (également basée sur les données sociales) et répartition adéquate entre bénéfices et croissance.

[45] Certaines institutions ont jugé qu'il était préférable de répartir les questions de GPS entre différentes commissions au sein du conseil d'administration pour faire en sorte que la GPS soit prise en considération dans toutes ses décisions et activités. Par contre, d'autres institutions sont arrivées à la conclusion qu'il valait mieux instituer une commission de GPS pour que performance sociale et performance financière soient mises sur un pied d'égalité.

EXEMPLE DE TERRAIN 18. **LA BANQUE KHUSHHALI UTILISE UN TABLEAU DE BORD SOCIAL POUR SES RAPPORTS**

Le rapport ci-dessous est un exemple de « Tableau de bord social » trimestriel examiné par le conseil d'administration et la direction.

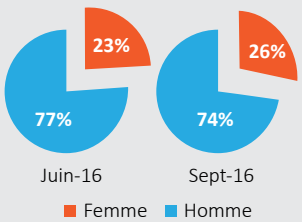
TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS SOCIAUX

(Septembre - 16)

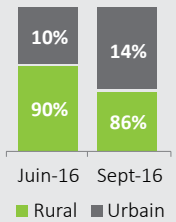
Khushhali Microfinance Bank

RAYONNEMENT

HOMME/FEMME POUR (JUIN ET SEPT)



RURAL/URBAIN

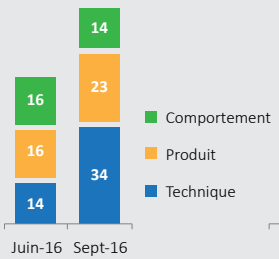


FIDÉLISATION DU CLIENT

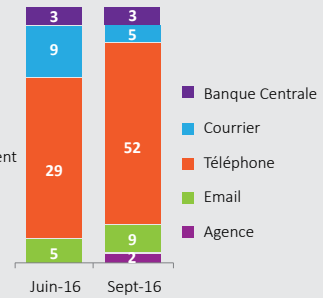
Juin-16	67.12%
Sept-16	75.54%
Objectifs (Sep)	>74

QUALITE DES SERVICES & DIVERSIFICATION DES PRODUITS

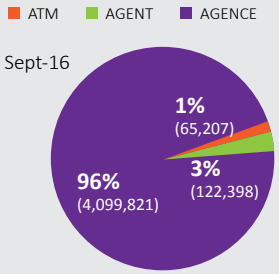
PLAINTES



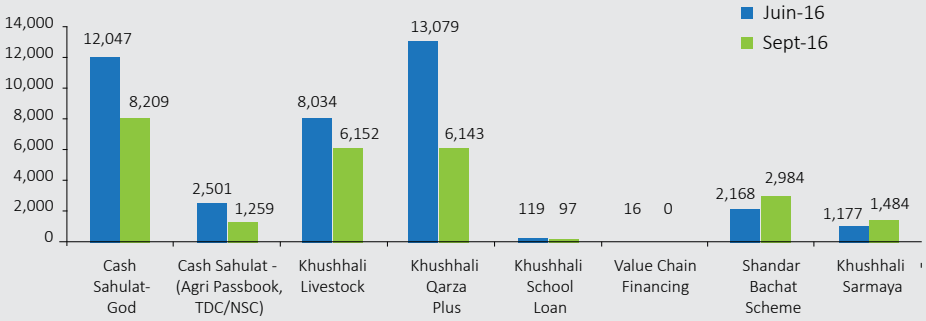
RÉSEAUX DES PLAINTES



DIVERS CANAL DE DISTRIBUTION (nbre de transactions)

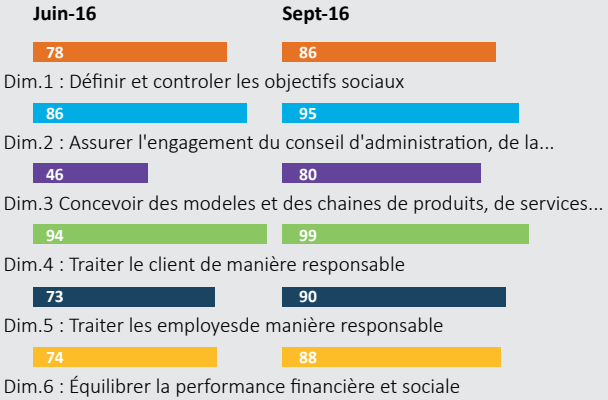


EVENTAIL DE PRODUITS



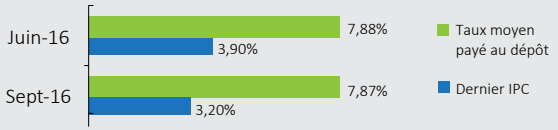
LES PRATIQUES GPS (SCORE DU SPI4)

USSPM/CPP RESULTS



LES AVANTAGES AUX PROFITS DES PARTIES PRENANTES

TAUX DE DÉPÔT V INFALATION



ACTIONNAIRES	Juin-16	Sept-16	Objectif (De début de l'année à nos jours)
Rentabilité des Actifs	3.19%	2.75%	3.20%
Rendement des Fonds propres	21.42%	18.56%	20.00%

EMPLOYES	Juin-16	Sept-16
Attrtion Rate (Annualized)	21.55%	21.73%
Nbre de promotions	96	186

DEVELOPPEMENT POUR LE 3ème TRIMESTRE

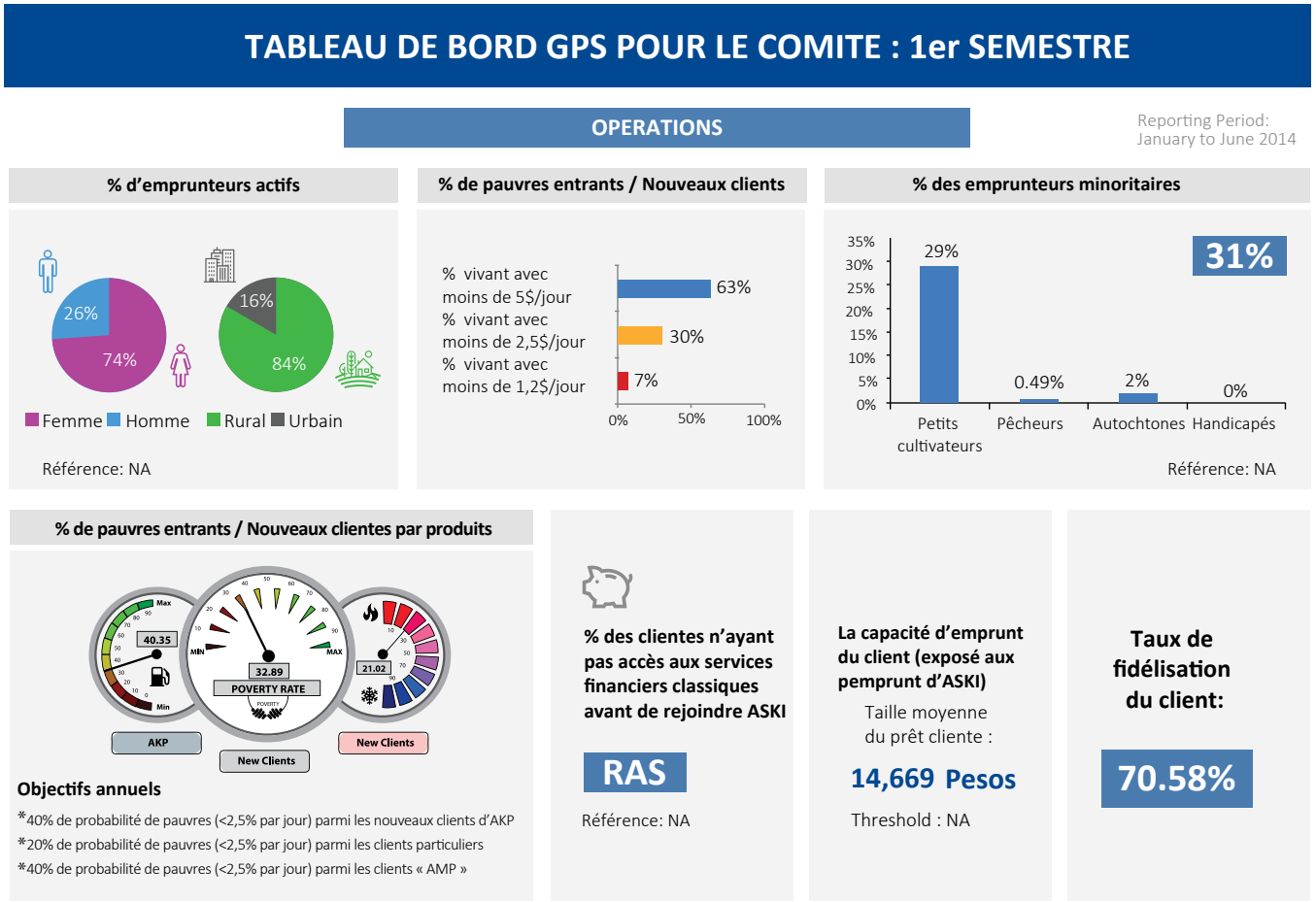
Rendre compte des données sociales au réseau national afin qu'il puisse renseigner leur rapport de performance sociale nationale

- Appliquer la mise en oeuvre et conduire l'audit interne pour devenir une Entité Nationale Accréditée du Fonds Climat Vert de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC)
- Entreprendre de devenir un fournisseur certifié SFI comme la recherche de solutions d'Energie Durable et Renouvelable pour le développement de produits verts et l'étude de l'adaptation des énergies renouvelables applicables aux infrastructures.
- Préparer pour le début de 'année prochaine, la certification Smart. Les accords sont en cours de vérification minitieuse pour signature.

EXEMPLE DE TERRAIN 19. ASKI UTILISE UN TABLEAU DE BORD SOCIAL POUR RENDRE COMPTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Avec l'assistance technique de *MicroSave*, ASKI (Philippines) a élaboré une série d'indicateurs sociaux que le prestataire de services financiers suit en continu. Le conseil d'administration passe en revue les indicateurs présentés sous forme de tableau de bord très visuel, comme le montre l'image ci-dessous. | Pour lire l'étude de cas complète, cliquez ici.

Figure 2: Tableau de Bord GPS Pour le Comite



EXEMPLE DE TERRAIN 20. FUNDACION GENESIS EMPRESARIAL REND COMPTE DES PROGRES REALISES EN MATIERE DE GPS A SON CONSEIL D'ADMINISTRATION

Après s'être familiarisée avec les Normes Universelles et avoir inscrit la performance sociale dans son plan stratégique global, l'institution guatémaltèque Fundación Genesis Empresarial s'est dotée d'un système unique de « feu de signalisation », qui permet de suivre les efforts de mise en œuvre de la GPS. Ce système de feux vert, orange et rouge fonctionne comme suit :

- **eFeu vert :** l'institution applique actuellement toutes les Pratiques Essentielles attachées à la norme. Des documents en attestent et cette application peut être vérifiée.
- **Feu orange :** l'institution a commencé à planifier ou à tester la mise en œuvre de la norme (une stratégie existe, mais n'a pas encore été appliquée, p.ex.), et
- **Feu rouge :** l'institution n'a pas encore envisagé la manière d'appliquer la norme.

Bien que le conseil ait demandé des mises à jour trimestrielles, il est plus réaliste d'envisager une révision annuelle ou semestrielle des feux de signalisation par la Fundación Genesis Empresarial, dans le cadre de l'exercice annuel de planification. Par cet exercice, le prestataire de services financiers pourra déterminer quelles sont les pratiques qui se renforcent et celles qui s'affaiblissent, ainsi que les pratiques sur lesquelles il peut se concentrer l'année suivante. Les mises à jour seront partagées avec la direction et le conseil d'administration.

Mettez en exergue l'incidence de la GPS sur la gestion des risques

Bien des aspects de la GPS doivent être repris dans votre politique de gestion du risque : si les clients ne perçoivent aucun changement bénéfique, ils quitteront l'organisation (si les produits et services ne sont pas utiles, pourquoi les clients continueraient-ils à les utiliser ?). Votre incapacité à protéger les clients aura des répercussions négatives et écornera votre réputation. À l'inverse, si les produits et les services qu'ils utilisent contribuent à faire prospérer leur activité et à améliorer leur bien-être, les clients seront plus susceptibles de recommander le prestataire à leurs pairs, de lui rester fidèles dans la durée et d'être en mesure de rembourser leur prêt et plus enclins à le faire. Le Tableau 13 présente plusieurs exemples de risques habituellement associés à la performance sociale.

Faites en sorte que cette perspective clients entre en ligne de compte lorsque le conseil d'administration discute des risques. Pour qu'il puisse plus facilement utiliser les données, segmentez-les de manière à faire ressortir les caractéristiques qui désignent les clients les plus à risque. En segmentant les données des clients qui quittent l'institution, par cycle de crédit, vous découvrirez peut-être que la majorité des départs ont lieu au cours du premier et du deuxième cycles, ce qui coûte énormément au prestataire, qui ne couvre pas l'investissement consenti pour les attirer.

Lorsqu'une évaluation externe a mis au jour qu'IDEPRO (Bolivie) n'atteignait pas les résultats escomptés pour sa clientèle cible, le prestataire de services financiers a décidé de lancer un programme spécifique appelé *Pro-Cadenas*, qui propose des services d'aide au développement des entreprises en parallèle aux crédits, incluant des offres sur mesure adaptées aux caractéristiques de l'économie et du marché dans cinq secteurs d'activité clés.[46] Le programme a constitué un investissement important et son échec éventuel représentait un risque considérable pour le prestataire de services financiers. Le conseil d'administration et la direction d'IDEPRO ont suivi de près les résultats d'activité des principaux clients au fil du temps et ont observé que les clients *Pro-Cadenas* obtenaient généralement de bons résultats dans tous les secteurs, sauf un : le tourisme. La direction a par conséquent décidé d'arrêter de proposer *Pro-Cadenas* dans le secteur du tourisme. Dans ce cas, les données de performance sociale ont aidé le prestataire de services financiers à modifier son offre avant de subir des pertes.

[46] Adapté de la publication *Arguments en faveur de la gestion par analyse de resultat a l adresses des prestataires de services financiers* de SPTF. Lire l'étude de cas complète sur IDEPRO. Également disponible en espagnol. Lire l'étude de cas complète sur IDEPRO.

Soupesez l'incidence sur les clients

Le conseil d'administration devrait soupeser chaque décision à la lumière de l'incidence qu'elle aura sur les clients. Pour ce faire, une question toute simple peut être posée : « Quelle est l'influence de cette décision sur les clients ? », avant de décider de la voie à suivre. Le conseil d'administration devrait décider de la meilleure façon d'organiser ce contrôle. Un administrateur pourrait être chargé de soulever la question ou d'inscrire un point « contrôle des clients » à l'ordre du jour de chaque conseil d'administration. Petit à petit, le conseil d'administration devrait en arriver à aborder spontanément la question des effets positifs et négatifs des décisions sur les clients et en débattre.

- La publication de SPTF intitulée *Your Board's Social Responsibilities: Guiding your board to manage social performance* explique brièvement comment améliorer le travail lié à la GPS de votre conseil d'administration.
- La note informative Gestion des risques : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance d'Imp-Act montre comment utiliser la GPS comme outil de gestion des risques. Également disponible en anglais et en espagnol.

EXEMPLE DE TERRAIN 21. CHARTE DE LA COMMISSION EN CHARGE DE LA GPS DE SEVIS FINANSYE FONKOZE

La commission en charge de la GPS au sein du conseil d'administration de Sèvis Finansye Fonkoze (SFF) (Haïti) a pour mission de s'assurer qu'un « système approprié de GPS est en place afin d'aider le conseil à s'acquitter de sa responsabilité générale d'administration et de ses obligations à l'égard des actionnaires et des clients de SFF ». La Charte de la commission en charge de la GPS de SFF prévoit les obligations suivantes.

RESPONSABILITÉS DE LA COMMISSION

La commission assume les responsabilités suivantes :

- présenter aux nouveaux membres du conseil d'administration la mission et les objectifs sociaux de SFF ainsi que les données chiffrées correspondantes ;
- élaborer et poursuivre une stratégie de GPS sur trois ans pour SFF, définissant la mission et les objectifs sociaux de l'institution, ainsi que des indicateurs de produit et de résultats et les cibles de performance associées ;
- formuler des avis sur : les mesures incitatives basées sur la performance sociale à l'adresse du personnel, le ciblage des clients, les processus de développement de produit et les (nouvelles) offres de services/produits non financiers et financiers proposées en lien avec la GPS, la tarification des services et produits financiers, les taux d'intérêts efficaces et la transparence de ces derniers ;
- veiller à ce que le processus de gestion de la performance du PDG inclue des indicateurs liés à la GPS ;
- surveiller les risques liés à a performance sociale (dérive de la mission, risques de réputation, départ des clients, obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles) ;
- surveiller la pertinence, la qualité et l'adéquation des données générées par les systèmes d'information et de gestion de SFF en lien avec la GPS ;
- passer au crible les analyses des résultats des clients, de l'utilisation des produits par les clients, de satisfaction/des plaintes des clients, de rétention/départ des clients et les changements de canaux de distribution/produits proposés sur la base de ces analyses ;
- aller au contact direct des clients au nom du conseil d'administration dans le cadre de visites sur le terrain ou de réunions avec des représentants des clients ;
- tenir le conseil d'administration informé des problématiques et évolutions liées à la performance sociale à l'échelle mondiale au sein du secteur de la microfinance ;
- formuler des avis à l'intention du conseil d'administration sur la répartition des bénéfices le cas échéant ;
- fournir au conseil d'administration des recommandations relatives à la prévention de la dérive de la mission de l'institution en cas de modification de la structure de propriété ; et
- assurer la liaison avec les parties, internes ou tierces, susceptibles de prendre part à la notation sociale de SFF ou à une autre évaluation similaire de l'institution.

COMPOSITION DE LA COMMISSION

La commission se compose d'au moins trois directeurs élus une fois par an par et au sein du conseil d'administration auxquels se joignent jusqu'à deux autres personnes non membres du conseil qui apportent leurs compétences et leur expérience en matière de GPS. La commission en charge de la GPS se réunit en tant que de besoin, au minimum deux fois par an.

- La commission en charge de la performance sociale d'AMK Cambodge est une commission du conseil d'administration instituée dans le souci de préserver la mission sociale de l'organisation tandis que celle-ci œuvre pour atteindre sa viabilité financière. La vidéo suivante documente les efforts d'AMK en la matière.
- Le *mandat de la Commission de GPS* de Chamroeun Microfinance (Cambodge) constitue un exemple de structure de commission en charge de la GPS.

2A.3 EVALUEZ LA PERFORMANCE SOCIALE DU PDG

La performance financière et la performance sociale de votre institution devraient être au cœur de l'évaluation des résultats du PDG ou du Directeur exécutif par le conseil d'administration. Les critères d'évaluation qu'il applique devraient provenir en droit fil des objectifs sociaux énoncés dans la stratégie sociale.[47] Voici quelques exemples de critères d'évaluation :

- L'institution sert les clients cibles.
- L'institution atteint ses objectifs de rétention des clients.
- L'institution atteint ses objectifs de satisfaction des clients.
- L'institution progresse dans la poursuite de ses objectifs sociaux, comme le confirment les indicateurs sociaux qu'elle supervise.
- L'institution atteint ses objectifs de rétention des employés.
- L'institution applique un plan d'action en faveur de la GPS, dans un délai donné.
- L'institution résout les problèmes mis en lumière dans le rapport d'étude de marché, en modifiant un produit ou un service.

Kashf Foundation (Pakistan) fixe de nombreux indicateurs clés de la performance (KPI) à son directeur de l'exploitation. La plupart d'entre eux ont une composante sociale et financière. Kashf n'opère aucune distinction entre ces deux aspects, ce qui montre que performance financière et performance sociale vont de pair à ses yeux. Ainsi, pour atteindre les objectifs de rétention annuelle des clients de 80 % et de PAR inférieur à 1 %, ce prestataire de services financiers s'appuie en partie sur des enquêtes auprès des clients, des entretiens de départ et des données relatives aux plaintes en vue d'améliorer l'expérience des clients. La rétention annuelle de 86 % des employés, l'élaboration de politiques de ressources humaines visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés et le traitement des problèmes de recrutement lorsque le pourcentage de femmes par rapport aux hommes tombe sous 50 % pour un poste donné figurent parmi les autres indicateurs clés de la performance fixés. Ces KPI ainsi que d'autres KPI concernant les clients et le personnel garantissent que le directeur de l'exploitation veille à une gestion de la performance équilibrée.

L'évaluation du PDG/Directeur exécutif par le conseil d'administration devrait déterminer sa rémunération (salaire et primes). Si la performance financière du PDG/Directeur exécutif est satisfaisante (l'objectif de rentabilité est atteint, p.ex.), mais que sa performance sociale est médiocre (plusieurs objectifs sociaux ne sont pas atteints), le conseil d'administration devra prendre des mesures correctives.

2A.4 PRESERVEZ LA MISSION

Votre conseil d'administration devrait être le garant de la mission sociale de l'institution à tout moment, mais surtout lors de bouleversements profonds pendant lesquels votre institution risque de s'éloigner de sa mission (et de se mettre à servir des clients plus nantis, notamment).

Nouveaux investisseurs

Avant d'accepter un nouvel investisseur ou un nouveau bailleur de fonds, le conseil d'administration et la direction doivent décider si :[48]

- l'investisseur a déjà endossé les objectifs sociaux de l'institution ou est susceptible de le faire ; et si
- l'investisseur apporte une expérience et/ou des ressources utiles à la performance sociale.

Les prestataires sans but lucratif sont généralement plus libres de choisir des administrateurs incarnant les valeurs institutionnelles, alors que les prestataires à but lucratif doivent équilibrer leurs besoins financiers et le désir d'attirer des investisseurs qui partagent leurs valeurs. Quels qu'ils soient, les prestataires devraient afficher une certaine prudence à l'égard des nouveaux investisseurs ou bailleurs de fonds pour éviter d'accepter en leur sein quelqu'un qui les pousserait à s'éloigner de leur mission. Certains prestataires ont refusé des dons et des financements provenant d'organisations dont les intérêts étaient étrangers à leur mission. Et, même si les intérêts de votre institution et ceux des nouveaux investisseurs semblent concorder, faites figurer des objectifs de performance dans les accords que vous passez avec eux.

Nouveaux produits, clientèle cible et/ou expansion géographique

Lorsque le conseil d'administration prend des décisions relatives aux produits, à l'élargissement à une nouvelle clientèle cible ou à l'expansion vers de nouvelles régions, il devrait protéger les objectifs sociaux de l'institution, se préoccuper des répercussions commerciales et sociales de ses décisions et prendre ses décisions

[47] Les orientations relatives à la norme 1a expliquent comment fixer les objectifs sociaux.
[48] Les orientations relatives à la norme 6b traitent de la concordance entre les attentes des investisseurs et celles des prestataires de services financiers en matière de performance sociale et financière.

en fonction des données des clients. Lorsqu'il envisage d'ajouter ou de remodeler un produit d'épargne, par exemple, il devrait commencer par étudier l'évolution du taux de clients qui épargnent, dans le temps. S'ils ne sont pas nombreux (c.à-d. si seul un petit pourcentage de clients épargnent), c'est que le produit d'épargne est le résultat d'une décision « purement financière » prise par l'institution pour dégager des capitaux plutôt que pour satisfaire les nombreux besoins des clients. Par ailleurs, si le montant moyen de l'épargne est supérieur à la valeur moyenne des prêts, le produit d'épargne proposé ne répond peut-être pas aux besoins de la majorité des clients ciblés. Grâce à des indicateurs pertinents, votre conseil d'administration sera à même de poser les questions cruciales sur l'incidence sociale des décisions prises par rapport à de nouveaux produits.

De même, lorsqu'il décide de cibler une nouvelle clientèle et/ou de s'implanter dans de nouvelles régions, le conseil d'administration doit vérifier que l'institution comprend les besoins des nouveaux clients. Si tel est le cas, est-elle à même d'y répondre ou a-t-elle a besoin d'un peu de temps pour évaluer les besoins de ce nouveau groupe et décider des produits et services qui y répondront ? Le conseil d'administration devrait aussi évaluer les avantages commerciaux et sociaux de ce rayonnement et se demander si l'institution peut les garantir tous les deux ou ne garantir qu'un type d'avantages. Une institution qui parviendrait à garantir les avantages commerciaux et sociaux serait, par exemple, une institution qui s'étend vers des régions plus rurales et atteint ainsi son objectif social d'inclusion financière et son but financier de réduction du risque de départ des clients, harponnés par d'autres prêteurs urbains.

Le document *Maintaining your Social Focus During Transformation: Key Questions to Ask* passe en revue les mesures adoptées par FIE (Bolivie) en vue de protéger sa mission sociale lors de sa transition d'ONG à but non lucratif à prestataire à but lucratif. Il dresse des listes de questions essentielles à poser aux nouveaux bailleurs de fonds et investisseurs potentiels.

Norme 2B

La direction supervise la mise en place de la strategie du prestataire pour realiser ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 2B.1 La direction opérationnalise la stratégie sociale du prestataire.

> Pratique essentielle 2B.2 La direction analyse et prend en compte les risques liés à la performance sociale.

> Pratique essentielle 2B.3 Le PDG/Directeur exécutif confie aux cadres de direction la responsabilité de réaliser les objectifs sociaux de l'prestataire.

2B.1 OPERATIONNALISEZ LA STRATEGIE SOCIALE

La direction devrait prendre toutes les mesures stratégiques et opérationnelles nécessaires pour établir un équilibre entre les cibles financières et les cibles sociales de l'institution. Dans la pratique, cela revient à :

- reprendre les objectifs de performance sociale de votre institution dans la planification stratégique ; et
- examiner toutes les décisions sous l'angle de leurs effets potentiels sur les clients et les employés, et les suivre au fil du temps.

Décisions stratégiques et opérationnelles

Comme l'explique la norme 1a la stratégie globale de votre institution devrait porter sur la mission, la clientèle cible, les objectifs sociaux, les cibles et les indicateurs. Au-delà de la stratégie institutionnelle, tous les plans d'affaires (contrats avec les investisseurs, propositions de nouveaux produits,...) devraient être en phase avec les objectifs sociaux de l'institution. Un moyen pratique pour le garantir consiste à demander une évaluation de la performance sociale de tous les plans d'affaires/contrats/stratégies/décisions opérationnelles avant de les conclure. La direction devrait se demander ce que ces plans et décisions :

- ont comme effet sur les clients ;
- ont comme effet sur les employés ;
- ont comme effet sur la capacité de votre institution à atteindre ces objectifs sociaux et sur son image publique ;
- exigent de l'institution en termes de données complémentaires à réunir sur la performance sociale ; ou
- exigent comme adaptations aux objectifs sociaux de l'institutions

Par exemple, si un prestataire envisageait de poursuivre une stratégie de croissance plus agressive, la direction et le conseil d'administration devraient prendre en considération non seulement les implications financières mais aussi les effets sur le personnel et sur les clients. La stratégie contribuera-t-elle à réaliser l'objectif du prestataire d'augmenter l'inclusion financière des populations non bancarisées ? (Très probablement.) Fera-t-elle peser une pression supplémentaire sur un personnel déjà très sollicité ? (Oui, à moins que de nouveaux employés ne soient engagés ou que d'autres mesures d'amélioration de l'efficacité ne soient adoptées.) Les clients devront-ils faire face à des stratégies de vente agressives en raison des nouveaux objectifs de volume de portefeuille imposés aux employés ? (Probablement, à moins que des mesures d'atténuation ne soient prises.)

La direction et le conseil d'administration doivent évaluer l'effet de leurs décisions stratégiques sur les clients, mais vous devriez également demander à tous les niveaux de direction de procéder à un « contrôle de la performance sociale » automatique de toutes les décisions commerciales prises au quotidien. Pour ce faire, une question toute simple peut être posée : « Quelle est l'influence de cette décision sur les clients ? » avant de décider de la voie à suivre. Discutez avec la direction de l'influence de ce contrôle sur le cours normal des affaires quotidiennes et des changements qu'il peut induire dans les procédures en vigueur ou les activités programmées. Identifiez les cadres intermédiaires et les employés de terrain qui peuvent aider à répondre à la question en mettant en avant, dans les discussions, leur expérience du terrain et de la réalité.

Comparez la performance aux objectifs

Un prestataire ne saura vraiment quels sont ses résultats par rapport à ses objectifs sociaux que lorsqu'il aura mesuré et surveillé sa performance, de manière régulière, objective et délibérée.[49] Les preuves anecdotiques et les impressions peuvent être trompeuses, voire même totalement inexactes, ce qui explique que la direction devrait régulièrement recourir aux données sociales pour suivre les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs sociaux. Ce suivi permettra :

- à la direction de répondre de ses résultats par rapport aux objectifs ;
- aux membres du conseil et/ou aux investisseurs de demander des comptes à la direction, voire même au PDG/ Directeur exécutif[50];
- à la direction d'encourager les employés à atteindre les objectifs de performance sociale et de récompenser ceux dont la performance est bonne ;
- à la direction et au conseil d'administration d'enquêter sur les causes de résultats médiocres ou inattendus et d'y remédier, en modifiant les produits,

[49] La Norme 1a aborde la question de la fixation des objectifs sociaux
[50] Les orientations relatives à la norme 2b traitent de l'évaluation des résultats du PDG/Directeur exécutif par le conseil d'administration.

les services et les canaux de distribution, par exemple ;

- au prestataire de faire rapport des progrès aux parties prenantes externes, renforçant ainsi sa crédibilité aux yeux du marché ;
- à tous les employés hors direction de se faire une idée des (ou de l'absence de) progrès dans la poursuite des objectifs sociaux, les sensibilisant ainsi à la mission du prestataire.

Par exemple, CRECER (Bolivie) a découvert grâce à une enquête auprès des clients que son programme *Credit with Education* ne conduisait pas à une modification des habitudes nutritionnelles chez les mères ni à une amélioration de l'état nutritionnel de leurs enfants.[51] Une recherche plus approfondie a montré que la qualité de l'éducation fournie aux clients variait considérablement selon les agents de terrain, certains communiquant des informations de très bonne qualité tandis que d'autres peinaient à le faire. La ventilation des scores des clients en fonction de la qualité des informations a révélé que les clients ayant reçu une éducation de meilleure qualité *avaient bien* enregistré des résultats positifs, une observation initialement masquée par la moyenne des clients. Il est alors ressorti clairement que le programme *pouvait* être efficace, à condition de s'accompagner d'instructions adéquates. Ces résultats ont conduit CRECER à modifier en profondeur les méthodes de formation et de supervision de ses employés.

MicroLoan Foundation (Malawi) a également réalisé des améliorations stratégiques basées sur les données sociales. Ce prestataire de services financiers ayant une mission à forte dimension sociale pensait atteindre les femmes pauvres vivant en zones rurales car il œuvrait au sein de communautés comptant de nombreuses personnes défavorisées. Mais le suivi des données de base sur la pauvreté a révélé que près de la moitié (46 %) des nouveaux clients de MicroLoan Foundation se trouvaient *au-dessus* d'1,25 US$ en parité de pouvoir d'achat par jour, et étaient de fait *moins défavorisés* que le Malawi moyen vivant en zone rurale. Des ateliers réunissant le personnel des agences et la direction ont permis d'identifier un certain nombre d'obstacles qui empêchaient les plus défavorisés d'accéder aux prêts, ayant trait notamment à la culture de l'institution (le manque de sensibilisation aux possibilités d'améliorer la couverture des populations les plus défavorisées, des données insuffisantes, la croyance selon laquelle les pauvres ne seraient pas en mesure d'assurer leurs remboursements, les mesures incitatives basées sur la taille du portefeuille destinées aux employés), aux modalités de conception des produits (montant de prêt minimum trop élevé pour les plus défavorisés, épargne obligatoire pour avoir accès à un prêt non réalisable pour les plus pauvres) et à l'auto-exclusion des clients (aversion du risque, manque de confiance).

Afin de surmonter ces obstacles, MicroLoan Foundation a organisé des ateliers à l'intention du personnel pour qu'il acquière une meilleure compréhension de la mission sociale et des solutions permettant d'améliorer le service aux clients défavorisés. En parallèle, elle a lancé un projet pilote prévoyant des changements méthodologiques majeurs, incluant la conception d'un nouveau prêt destiné aux pauvres (montant de prêt et d'épargne plus faible), l'accompagnement des clients, des possibilités de rééchelonnement des prêts, des contrôles qualité sur les membres du groupe et la prévention du surendettement grâce au suivi individuel des versements sur le compte épargne et remboursements manquants. Les mesures incitatives destinées aux employés ont dans le même temps été redéfinies afin de favoriser l'inclusion des plus pauvres.

- Le guide d'Imp-Act intitulé *Intégrer la dimension sociale dans la gestion des performances. Un guide pratique pour la microfinance* (Chapitre 3) examine comment définir une stratégie permettant d'atteindre ses objectifs sociaux. Également disponible en anglais et en espagnol.
- La note informative d'Imp-Act intitulée *Planification stratégique : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance* dresse la liste des questions à examiner lors de la définition d'une stratégie de GPS. Également disponible en anglais et en espagnol.
- Le document *Opportunity Bank Serbia: Implementing a Strategic Plan for SPM* décrit le processus d'élaboration d'un nouveau plan stratégique par la direction et le conseil d'administration. Il présente les rôles qu'ont joué les différents acteurs dans le processus et explique comment ils ont défini les objectifs stratégiques pour l'organisation.

[51] Adapté de ce document.

2B.2 SURVEILLEZ LES RISQUES PESANT SUR LA PERFORMANCE SOCIALE

Chez de nombreux prestataires de services financiers, le système de gestion du risque a tendance à se concentrer sur des risques financiers et opérationnels tels que la fraude. Mais votre institution peut également faire face à des risques qui relèvent plus directement de son aptitude à servir efficacement la clientèle. Par exemple, grâce à des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des clients, CREZCAMOS (Colombie)[52] a identifié trois problèmes majeurs liés à la transparence des informations : 1) les clients ne comprenaient pas les clauses des contrats, 2) ils avaient du mal à comprendre certaines charges (frais, intérêts, assurance, etc.) inclus dans les échéances de prêts, et 3) ils ne comprenaient pas quelles procédures CREZCAMOS engagerait en cas de défaut ou de retard de paiement. Le prestataire de services financiers a jugé que le manque de transparence constituait un risque majeur pour son portefeuille et a décidé de mettre en place un « kit d'accueil » destiné à ses clients réunissant toutes les informations dont ils ont besoin sur un produit donné. CREZCAMOS indique que la nouvelle mesure de transparence a contribué à améliorer son image auprès du public et a facilité le recouvrement des prêts car les clients connaissent à l'avance les procédures en la matière.

Des critères de performance sociale devraient figurer dans les procédures régulières d'audit interne et/ou de gestion du risque. De plus, votre institution peut demander une évaluation externe des risques pesant sur la performance sociale, du type notation sociale, audits ou certification de la protection des clients. Le

Tableau 13 présente plusieurs exemples de risques habituellement associés à la performance sociale. Dressez votre propre liste de facteurs de risque à surveiller, sur la base de vos objectifs sociaux et de la conjoncture de marché. Discutez des résultats préliminaires, qui font présager d'éventuelles menaces et surveillez-les de plus près.

[52] Pour lire l'étude de cas complète sur CREZCAMOS, cliquez ici. Vous pouvez télécharger le kit d'accueil (en espagnol) ici.

Tableau 13. **RISQUES A SURVEILLER EN MATIERE DE PERFORMANCE SOCIALE**

RISQUE	EXEMPLES DE SUIVI
Surendettement des clients	• Générez régulièrement des rapports PAR clients, ventilés selon les caractéristiques des clients et par agence. • Vérifiez les évaluations de la capacité de remboursement des clients faites par les agents de crédit. • Recevez les clients ayant des paiements en souffrance pour savoir s'ils ont contracté des emprunts multiples et si le montant des prêts est inapproprié. • Assurez-vous que les produits de crédit répondent aux besoins d'investissement des clients (calendrier, durée, périodes de grâce, adaptabilité face à des revenus irréguliers ou à une baisse impromptue de revenus).
Manque de transparence des termes et conditions	• Interrogez les clients pour vous faire une idée de leur connaissance des termes et conditions attachés aux produits et aux services.
Insatisfaction ou départ des employés	• Évaluez les salaires afin de détecter l'existence de préjugés motivés par le genre ou par d'autres considérations. • Menez un entretien avec les employés qui vous quittent. • Vérifiez le respect de la législation locale et la transparence des barèmes salariaux.
Pratiques irrespectueuses et/ou abusives de recouvrement des prêts	• Étudiez les plaintes présentées par les clients au travers du mécanisme de dépôt de plaintes de l'institution. • Interrogez un échantillon de clients en partance et posez-leur des questions sur les pratiques de recouvrement.
Mesures incitatives qui peuvent pousser les employés à adopter des comportements négatifs	• Chaque année, révisez les mesures incitatives proposées aux employés pour vérifier qu'elles n'ont pas de conséquences inattendues et néfastes (incitation à attirer des clients encourageant les employés à inscrire des clients qui ont déjà contracté plusieurs emprunts auprès de différentes institutions).
Insatisfaction ou départ des clients	• Effectuez des enquêtes de satisfaction des clients, sur une base régulière ou permanente. • Suivez les départs de clients, par agence.
Sélection de clients n'appartenant pas au groupe cible (p. ex. clients plus riches)	• Vérifiez les rapports sur le type d'activité commerciale des clients. • Surveillez le niveau de pauvreté des nouveaux clients

EXEMPLE DE TERRAIN 22. CHEZ KASH FOUNDATION, LA SURVEILLANCE DES RISQUES INCLUT DES ENTRETIENS AVEC LES CLIENTS

Le service de conformité de Kash Foundation (KF) (Pakistan) réalise chaque mois des enquêtes auprès de 3 000 à 3 500 clients sélectionnés de manière aléatoire afin de vérifier si le personnel respecte les politiques et procédures de KF sur le terrain. Ces entretiens durent environ 10 minutes chacun. Les données recueillies sont compilées, analysées et présentées à la direction tous les mois.

Questions posées lors de l'entretien :

1. Le responsable de la conformité demande au client de lui montrer son livret de banque afin de s'assurer qu'il est bien complet.
2. Qui utilise le prêt ?
3. Pour quelle activité le prêt a-t-il été utilisé ?
4. Le responsable de la conformité contrôle les matières premières utilisées pour l'activité, et vérifie que le prêt a bien été utilisé pour l'objet indiqué dans le formulaire de demande de prêt et d'évaluation de l'activité.
5. Les estimations de revenus et de dépenses sont revérifiées, et les données sont consignées en cas de différences par rapport aux informations contenues dans le formulaire.
6. Avez-vous souscrit un prêt auprès d'un autre prestataire ? Si oui, de quel montant ?
7. Vous est-il arrivé qu'un membre du personnel se comporte mal à votre égard lors du recouvrement du prêt ou vous oblige à vendre un bien pour payer une échéance ?
8. Un membre du personnel s'est-il déjà montré peu professionnel dans sa façon de s'adresser à vous ?
9. Avez-vous subi des lenteurs dans le service de la part du personnel de l'agence lors du processus de prêt ?
10. Remboursez-vous vos échéances de prêt à l'avance ? Si oui, combien de jours à l'avance ?
11. Vous est-il arrivé qu'un membre du personnel vous demande de payer une commission ou un pot-de-vin afin d'obtenir votre prêt ?
12. Toutes les conditions tarifaires vous ont-elles été communiquées, y compris les frais de dossier, la prime d'assurance et le taux d'intérêt ?
13. Êtes-vous satisfait(e) des produits et des services proposés par KF ?
14. Savez-vous comment formuler une plainte auprès de KF ?
15. Avez-vous des questions concernant les politiques et procédures de KF ?
16. Les collaborateurs de KF sont-ils à votre écoute lorsque vous avez des questions ou des problèmes ?
17. Qu'aimez-vous chez KF ? Quelles améliorations pourrions-nous apporter ?

Pour lire l'étude de cas complète, cliquez ici.

EXEMPLE DE TERRAIN 23. CASHPOR IDENTIFIE UN RISQUE SOCIAL ET FINANCIER

Chez Cashpor (Inde), les données relatives aux clients montraient qu'une proportion importante des clients vivaient toujours sous le seuil de pauvreté même après cinq ans d'emprunts réguliers. Le conseil d'administration s'est penché sur ces résultats et, en s'appuyant sur d'autres études, a conclu que les problèmes de santé et les coûts associés des soins médicaux constituaient une menace majeure pour le portefeuille de Cashpor. Le prestataire a alors pris la décision stratégique de nouer un partenariat avec l'ONG Healing Fields pour former son personnel et certains clients sélectionnés au rôle d'animateur de santé communautaire ayant pour mission de présenter des modules de santé ciblés lors de réunions de groupe une fois les transactions financières terminées. Une étude des résultats a mis en évidence que l'amélioration de la santé des clients justifiait un investissement plus important dans le programme. Cashpor alloue désormais 10 % de ses bénéfices nets à son programme d'éducation et de santé.

- Les notes informatives d'Imp-Act intitulées *Guidance Note on Internal Controls and Audit* également disponibles en espagnol et en français) et *Gestion des risques : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance* décrivent toutes deux comment les prestataires de services financiers peuvent contrôler de manière systématique la conformité avec leur mission sociale. Également disponibles en anglais et en espagnol.
- Le document *Learning from Client Exit* explique comment surveiller un type spécifique de risque, les départs de clients, et comment l'institution peut tirer profit des informations relatives au départ. Également disponible en espagnol.

2B.3 TENEZ LES CADRES DE DIRECTION POUR RESPONSABLES DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS SOCIAUX

Alors que votre institution devrait évaluer la capacité de *tous* les employés à accomplir leur devoir au titre de la performance sociale,[53] les cadres de direction ont une responsabilité toute particulière dans la poursuite des objectifs sociaux de votre institution. En effet, ces derniers « donnent le la » aux autres employés et leur engagement au nom des objectifs sociaux de votre institution conditionnera l'aptitude de cette dernière à les atteindre.

Le Tableau 14 dresse la liste des postes de cadres supérieurs avec, en regard, des exemples d'objectifs institutionnels qui leur sont assignés et des cibles à atteindre. Chaque cadre supérieur de votre institution devrait avoir une liste de responsabilités et de cibles et l'évaluation régulière de leur performance devrait porter sur leur capacité à les respecter.

[53] Les orientations relatives à la norme 2c traitent du mode d'évaluation de la performance sociale des employés.

TABLEAU 14. **EXEMPLES DE CIBLES SOCIALES IMPOSEES AUX CADRES SUPERIEURS**

POSTE DE CADRE SUPÉRIEUR	OBJECTIFS SOCIAUX ASSIGNÉS AU CADRE SUPÉRIEUR	CIBLES IMPOSÉES AU CADRE SUPÉRIEUR
Directeur audits internes	• L'institution divulguera à ses clients l'ensemble des termes et conditions attachés aux différents produits. • L'institution répondra aux plaintes des clients. • Les agents de terrain enregistreront les données du client avec exactitude. • Les agents de terrain évalueront la capacité de remboursement des clients à partir d'un suivi des flux de trésorerie.	• Enquêter auprès d'un échantillon de 5 % des nouveaux clients pour voir s'ils comprennent les termes et conditions attachés aux produits. • Suivre 10 % des plaintes émanant des clients pour vérifier si elles ont trouvé une issue favorable. • Contrôler, chaque année, un échantillon de 10 % des données des clients de chaque agence. • Contrôler un échantillon de 10 % des formulaires de demandes de prêt, afin de pouvoir évaluer correctement les flux de trésorerie.
Directeur des opérations	• L'institution ciblera les femmes à bas revenu. • L'institution préviendra le surendettement des clients.	• 880 % des nouveaux clients sont des femmes. • 60 % des nouveaux clients gagnent moins que le seuil de pauvreté de 1,25 US$ par jour. • Actualiser les politiques institutionnelles régissant les seuils d'endettement des clients pour la fin de l'année.
Directeur des ressources humaines	• L'institution répondra aux plaintes des employés par un dispositif officiel. • Les employés auront des occasions de renforcer leurs compétences et de se former.	• 100 % des employés sont informés du mécanisme. • 100 % des plaintes des employés sont traitées dans la semaine. • Les besoins de formation des employés sont évalués et un plan de formation est soumis à l'attention du directeur, pour la fin de l'année.

Norme 2C

Le recrutement et l'evaluation des employes se basent sur des criteres de performance a la fois sociaux et financiers.

> Pratique essentielle 2C.1 Les candidats aux postes d'employés sont sélectionnés et recrutés en fonction de leur engagement envers les objectifs sociaux du prestataire et de leur aptitude à assumer les responsabilités de performance sociale associées à leur poste.

> Pratique essentielle 2C.2 Le prestataire forme et évalue les employés sur la manière d'assumer les responsabilités de performance à la fois sociale et financière liées à leur poste.

> Pratique essentielle 2C.3 Les incitations pour les employés promeuvent l'atteinte des objectifs sociaux du prestataire.

> Pratique essentielle 2C.4 Le prestataire encourage le personnel à approuver des prêts de qualité. (Norme de protection des clients 2.5)

2C.1 GARDEZ LA PERFORMANCE SOCIALE A L'ESPRIT LORSQUE VOUS RECRUTEZ DES EMPLOYES

Votre directeur des ressources humaines devrait recruter, en priorité, des employés qui sont en accord avec la culture et les valeurs de votre institution. Il est impératif que vous engagiez des employés qui adhèrent à votre mission et sont enthousiastes à l'idée de travailler avec votre clientèle cible. Dressez une liste des qualités personnelles, de la formation et de l'expérience professionnelle suggérant un engagement en faveur de vos objectifs sociaux. Par exemple, vous pourriez rechercher des candidats ayant particulièrement à cœur d'aider les personnes marginalisées, possédant de bonnes capacités de résolution des problèmes, de bonnes compétences en matière de travail en équipe et intègres. Un travail au sein de communautés comptant une clientèle cible similaire, des responsabilités en matière de service à la clientèle, des déplacements en zone rurale, la maîtrise d'une langue locale et une expérience de travail en équipe peuvent constituer des expériences particulièrement utiles.

Si vous doutez des qualités et expériences professionnelles qui feront d'une personne un bon candidat pour mener à bien votre mission sociale, n'hésitez pas à demander au personnel de terrain (aux cadres en particulier) de vous indiquer quelles sont les compétences et caractéristiques personnelles propres aux employés très performants. VisionFund International (VF) emploie par exemple des membres des communautés locales car des agents de crédit originaires de la même communauté seront les mieux à même d'identifier et d'attirer les clients cibles et de travailler avec eux. Contrairement à bon nombre de prestataires qui accordent une grande importance à l'éducation formelle d'un candidat, VF a constaté qu'un niveau d'éducation élevé ne constitue pas une qualité première pour faire d'un employé un bon agent de crédit. En revanche, VF attache de la valeur aux caractéristiques suivantes : compétences de lecture et de calcul suffisantes pour compléter les formulaires de demande et d'évaluation de prêts, connaissance et langue de la zone locale, dévouement, ténacité et intérêt pour la microfinance, compétences commerciales et interpersonnelles, volonté et capacité de travailler sur le terrain et engagement en faveur des valeurs de VF. (voir Exemple de terrain 51).

TABLEAU 15. EXEMPLES DE POSTES ET D'OBLIGATIONS DE GPS Y AFFERENTES

POSTE	OBLIGATIONS DE GPS
Agent de crédit	• S'adresser à des clients qui satisfont aux critères cibles de l'institution. • Évaluer tous les prêts. • Comprendre et aider à résoudre les problèmes de remboursement des bons clients qui veulent rembourser leur prêt mais n'en ont pas les moyens. • Réunir des renseignements sur les conditions de vie des clients. • Répondre aux plaintes des clients.
Auditeur interne	• Vérifier la qualité des données de performance sociale rassemblées par les agents de crédit. • Enquêter sur d'éventuelles infractions des employés au code de déontologie. • Vérifier que les plaintes des clients ont trouvé une issue favorable
Directeur informatique	• Mettre le SIG à niveau, de manière à pouvoir y stocker des données relatives à la performance sociale. • Produire des rapports qui associent les données de performance sociale et de performance financière. • Installer une plateforme technologique permettant de recevoir les plaintes des clients.
Directeur des ressources humaines	• Surveiller le respect du code de déontologie de l'institution. • Adapter les politiques et processus de ressources humaines (tels que le recrutement, l'évaluation des performances, les promotions, etc.) aux pratiques de GPS. • Suivre le mécanisme de résolution des plaintes à la disposition des employés. • Produire des rapports réguliers sur la gestion du personnel, incluant des informations sur les départs, la satisfaction et les plaintes des employés. • Revoir périodiquement le régime d'incitation du personnel afin d'assurer l'équilibre entre les critères de performance financière et sociale et tout effet inattendu. • Conduire des enquêtes visant à comprendre les risques professionnels et problèmes de sécurité auxquels sont confrontés les employés.

Identifiez les responsabilités liées à la performance sociale pour chaque poste et, lorsque vous embauchez de nouveaux employés, sélectionnez les candidats selon leur capacité à assumer ces obligations. Le Tableau 15 donne des exemples de postes et d'obligations de GPS y afférentes. Dressez une liste semblable pour votre institution, selon ses propres objectifs sociaux.

Enfin, les employés sont priés de signer le code de déontologie de l'institution, mais envisagez également l'introduction d'un « contrat d'engagement », par lequel les candidats s'engagent à faire de leur mieux pour mener à bien les objectifs de performance sociale de l'institution.

- Le *Recruitment and Selection Module* de la Grameen Foundation traite de l'importance de recruter et de sélectionner des employés qui embrassent la mission et les objectifs stratégiques du prestataire de services financiers. Il comprend de nombreux outils pratiques et notamment des guides d'entretien et des exemples de descriptifs de postes.
- L'étude de cas *ADRA Peru: Recruiting and Selecting Mission-driven Staff* décrit comment le processus de recrutement de ce prestataire de services financiers est conçu en vue d'identifier des candidats qui partagent la même philosophie qu'ADRA et s'investissent dans sa mission sociale, et faire baisser ainsi le taux de rotation du personnel.

2C.2 FORMEZ LES EMPLOYES ET EVALUEZ LEUR PERFORMANCE SOCIALE

À l'aide de vos méthodes d'évaluation des employés, évaluez la capacité des employés à assumer les responsabilités de performance sociale. Choisissez des critères qui correspondent directement aux objectifs sociaux de votre institution. Le Tableau 16 présente des exemples d'objectifs sociaux pour un agent de crédit et les critères d'évaluation qui s'y rapportent. Chaque employé de votre institution devrait avoir la liste de ses responsabilités et une évaluation régulière de sa performance permettrait de s'assurer qu'il respecte bien ses responsabilités en la matière.

Sachez que des employés habitués à être évalués uniquement sur la base de leurs obligations de performance financière rechigneront peut-être face à ce nouveau type d'évaluation. Avant d'ajouter des critères de performance sociale aux évaluations des employés, veillez à ce qu'ils soient d'abord formés à la stratégie sociale de l'institution[54] et informés de leurs responsabilités en matière de performance sociale.

[54] Les orientations relatives à la norme 1a abordent la stratégie sociale de l'institution.

TABLEAU 16. EXEMPLE DE RESPONSABILITES DE L'EMPLOYE

RESPONSABILITÉS DE L'AGENT DE CRÉDIT	EVALUATION CRITERIA
S'adresser à des clients qui satisfont aux critères cibles de l'institution	• Pourcentage de clients cibles (jeunes, femmes, p. ex.) dans le portefeuille de l'agent de crédit
Réunir des données sociales sur les clients	• Nombre d'enquêtes menées auprès des clients • Rigueur de la compilation des données clients
Répondre aux plaintes des clients	• Nombre de plaintes émanant de clients • Nombre de plaintes de clients résolues
Préserver la bonne qualité du portefeuille	• PAR > 30 • Fidélisation des clients, par cycle de prêt
Traiter les clients avec respect	• % de prêts reconduits • Plaintes de clients contre l'employé • Satisfaction des clients à l'égard de l'employé

EXEMPLE DE TERRAIN 24. FINCA MICROFINANCE BANK LTD. EVALUE LE SERVICE OFFERT PAR LES EMPLOYES A LA CLIENTELE

En 2010, FINCA MFB (Pakistan) a lancé un vaste « Programme de services à la clientèle », qui visait à comprendre l'expérience faite par ses clients, à adapter les produits et les services à leurs besoins réels et à proposer un excellent service à la clientèle. Ce programme a également donné lieu à une évaluation du respect par les employés des normes du prestataire de services financiers régissant les services à la clientèle.

Pour développer les Normes du service à la clientèle, le prestataire de services financiers a commencé par évaluer la qualité des services offerts dans chaque agence, passé en revue le traitement réservé par le personnel aux clients, étudié le cadre offert par les agences et l'information sur les produits donnée aux clients. FINCA MFB s'est demandé par quelles pratiques elle pouvait garantir un excellent service à la clientèle et quelles étaient celles qui nuisaient à l'expérience du client ou enfreignaient ses droits. Mis à part l'évaluation du comportement des employés dans les agences, le service Recherche a effectué un sondage auprès d'un échantillon de clients à qui il a posé des questions sur leur expérience et leur satisfaction à l'égard du traitement que leur réservait le personnel, des produits et des services.

Les Normes de service à la clientèle ont été élaborées sur la base de ces informations. Les normes gouvernent le comportement de tous les employés de FINCA MFB, et pour que ceux-ci les prennent au sérieux et les appliquent dans leurs tâches quotidiennes, la banque les soumet à une évaluation, menée à l'aide d'un outil d'évaluation de la qualité des services. Cet outil concerne le traitement réservé par les employés aux clients, la manière de les informer des produits, ainsi que leur apparence et leur comportement. Pour les besoins de l'évaluation, des employés spécialisés, appelés « Évaluateurs de la qualité des services », contactent les clients afin d'obtenir leur avis sur chacun des paramètres ci-dessus. Ces avis, obtenus directement auprès de la clientèle, sont repris dans l'évaluation de la qualité des services.

Chaque trimestre, le département en charge du service à la clientèle communique les résultats de ces évaluations au Directeur de l'agence concerné et au Directeur des opérations. Si les résultats mettent en lumière des infractions aux Normes, des mesures correctives sont prises. De plus, les résultats sont utilisés comme KPI du personnel des agences et sont cartographiés, par agence et par région, pour que la direction des agences puisse comparer ses services à la clientèle à ceux d'autres agences et d'autres régions.

- Le document *Intégrer la dimension sociale dans la gestion des performances : un guide pratique pour la microfinance* (chapitre 7) montre comment les ressources humaines interviennent en appui d'une GPS équilibrée, notamment grâce au recrutement des bonnes personnes et à la formation personnel à la mission de l'institution. Également disponible en anglais et en espagnol.
- REMU - CI : La formation des dirigeantes et du personnel en GPS: La présente étude de cas porte sur l'initiative du Réseau des MUCREFAB de Côte d'Ivoire (REMU - CI) de mettre en place un programme de formation au profit des parties prenantes de ce prestataire (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de Surveillance et Personnel) sur la Gestion de la Performance Sociale.

2C.3 ET 2C.4 PROPOSEZ DES MESURES INCITATIVES ENCOURAGEANT LA REALISATION DES OBJECTIFS SOCIAUX ET NOTAMMENT L'OFFRE DE PRETS DE QUALITE

Versez aux employés un salaire de subsistance

Une rémunération équitable est le fondement même de toute structure incitative équilibrée. Le salaire de base du personnel devrait constituer un revenu de subsistance. Les incitations sous forme de primes par exemple ne devraient jamais remplacer un salaire de subsistance pour le personnel, car une sous-rémunération associée à des primes élevées pourrait involontairement inciter à la fraude/au vol, à un traitement inconvenant à l'égard des clients (pots-de-vin ou surfacturation des clients), à la vente à outrance de produits en vue d'atteindre les objectifs de performance ainsi qu'à d'autres comportements préjudiciables pour les clients.

Commencez par passer en revue les salaires en vigueur dans votre institution afin de déterminer si vous versez aux employés un *salaire de subsistance*. Un **salaire de subsistance** est un salaire suffisant pour qu'un employé puisse satisfaire ses besoins fondamentaux, là où il vit. Cela signifie que son salaire de base (hors prime) devrait lui permettre de se loger dans des conditions sûres et de s'alimenter correctement, et couvrir les frais d'habillement et de transport liés à sa vie professionnelle et privée. Votre institution peut calculer le salaire de subsistance conformément aux conventions collectives, qui sont un bon indicateur. En cas de doute, réalisez une simple étude du coût de la vie en interrogeant vos employés. N'oubliez pas que le montant du salaire de subsistance n'est pas fixe, surtout dans les pays enregistrant une forte inflation. Réévaluez chaque année le niveau des salaires afin de déterminer s'ils restent à un niveau raisonnable au regard de l'évolution du coût de la vie.

Récompensez une performance équilibrée

Les indicateurs utilisés pour évaluer la performance des employés et définir le régime de récompense correspondant envoient un message clair au personnel et aux clients concernant les valeurs de votre institution. Si votre organisation revendique une mission sociale mais récompense exclusivement la performance financière, les employés n'ont d'autre choix que d'accorder une moindre priorité à la performance sociale. Par exemple, on peut raisonnablement supposer qu'une politique incitative basée sur une « tolérance zéro à l'égard des retards de paiement » conduira certains agents de crédit à avoir recours à des pratiques de recouvrement inacceptables. Et on ne peut pas attendre d'un cadre qu'il consacre du temps à former le personnel et à faire éclore de nouveaux leaders si cela ne figure pas dans ses indicateurs clés de la performance.

Pour concevoir et appliquer un système de gestion de la performance des employés qui inclue des objectifs sociaux et financiers, posez-vous tout d'abord les questions suivantes : Quels comportements et résultats souhaitez-vous encourager ? Par exemple, voulez-vous simplement que les agents de terrain recouvrent le plus grand nombre possible de créances impayées, ou le respect des clients ayant des paiements en souffrance constitue-t-il aussi un objectif ? Attendez-vous des employés qu'ils vendent autant de polices de micro-assurance qu'ils le peuvent ou vous souciez-vous de savoir qu'une police d'assurance soit adaptée au client qui la souscrit ? Suffit-il qu'un agent de terrain se contente de remplir un profil de données sociales du client ou est-il également important que les informations recueillies soient précises ? Réfléchissez attentivement à vos objectifs sociaux, tels que le traitement respectueux des clients, l'offre de produits adaptés et la collecte précise des données, afin de déterminer clairement les comportements devant être encouragés par votre système de récompense.

Un bon système incitatif :

- **assurera l'équilibre entre objectifs sociaux et objectifs financiers :** intégrez des variables « sociales » dans votre régime incitatif sans dépasser les cinq variables recommandées pour que le système reste gérable et intelligible. Voir l'Encadré 8 pour des exemples de variables sociales. La **pondération**[55] des variables sociales et liées à la productivité devrait être équilibrée de manière à garantir que performance sociale et performance financière soient placées sur le même plan. Dans certains cas, l'importance d'un objectif social peut être soulignée en le définissant comme une *condition*[56] (plutôt qu'une variable) dans le système incitatif. Par exemple, compter un certain pourcentage de clients cibles (femmes, agriculteurs) dans son portefeuille peut conditionner les récompenses accordées à un agent de crédit. Il est également possible de mettre l'accent sur le traitement qui devrait être réservé aux clients en excluant les employés sanctionnés pour un comportement inconvenant à l'égard des clients ;

[55] En règle générale, le poids d'une variable devrait être compris entre 10 et 35 %. Un poids inférieur à 10 % n'est pas motivant et un poids supérieur à 35 % donne lieu à des comportements disproportionnés (négligence d'autres variables notamment).

[56] **Une condition** correspond à un niveau minimum de performance devant être atteint par le personnel pour pouvoir prétendre à une récompense.

- **incitera le personnel à adopter un traitement approprié à l'égard des clients :** il est important que la part variable du salaire d'un agent de terrain soit raisonnable : quelle n'excède jamais 50 % ; 20 à 30 % constituent souvent une meilleure limite afin d'éviter de mauvaises pratiques telles que les stratégies agressives de vente ou de recouvrement. Fixez des limites de volume de dossiers à traiter par agent de terrain pour éviter que les clients ne pâtissent d'un personnel surchargé (voir Encadré 9). Envisagez également de plafonner les mesures incitatives relatives aux ventes/décaissements afin de limiter l'incidence de stratégies de vente trop agressives. Par exemple, un prestataire de services financiers a décidé que toute somme décaissée égale ou supérieure à 120 % de la cible de décaissement ne serait pas prise en considération pour le calcul des primes incitatives ;
- **sera clair et simple :** les modalités de calcul utilisées dans le système incitatif devraient être simples et transparentes pour chaque catégorie d'employés. Dans l'idéal, chaque employé devrait pouvoir calculer ses propres avantages. **Les variables**, à savoir les indicateurs clés qui, additionnés, permettent d'évaluer la performance d'un employé au regard de cibles prédéfinies, devraient être au nombre de cinq au maximum par catégorie d'employés. Suivez les variables et les mesures sur votre SIG ou tout autre système fiable jugé transparent et équitable par les employés ;.
- **fixera des objectifs réalisables :** les conditions que vous définirez devront permettre à 70 % des employés au moins de toucher une récompense. Privilégiez le fait que les récompenses profitent au plus grand nombre plutôt que l'inverse, en particulier lorsque vous instaurez de nouvelles variables ou pondérations dans votre régime d'incitation. Avec le temps, vous serez en mesure de juger si les objectifs que vous avez fixés sont réalisables et d'ajuster la structure des mesures incitatives en conséquence ;
- **favorisera l'égalité entre les employés :** si certains prestataires choisissent de n'appliquer les mesures incitatives qu'à certains postes, l'expérience montre qu'un système incitatif généralisé couvrant la majorité des emplois au sein de l'institution, ou tout au moins les postes de terrain, renforce le sentiment d'égalité parmi les employés. En outre, il est possible d'utiliser des indicateurs clés de la performance différents pour les jeunes employés et les cadres supérieurs, à condition toutefois qu'ils poursuivent les mêmes finalités. Il pourrait ainsi être demandé au directeur d'une agence de viser une cible donnée concernant les départs des clients et au représentant du service à la clientèle de cette même agence de répondre à un certain nombre de demandes des clients ; tous deux travailleraient à réaliser un même but : la rétention des clients.

ENCADRÉ 8. EXEMPLES DE VARIABLES SOCIALES SUR LESQUELLES FONDER LE SYSTEME INCITATIF DESTINE AUX EMPLOYES

La plupart des variables ne sont pas, par essence, purement « sociales » ou « financières ». En effet, la majorité d'entre elles s'attachent à des éléments relatifs à la fois au traitement du client et à la performance financière. Toutes les variables figurant dans la liste ci-dessous comportent une dimension sociale, dans le sens où elles incitent l'employé à prêter attention aux progrès des clients et voient en ces derniers un investissement à long terme.

- Portefeuille à risque
- Adoption des produits (nouveaux comptes créés, polices vendues, etc.)
- Produit inactif (non utilisation d'un produit sans fermer le compte correspondant)
- Taux de renouvellement des prêts/des polices d'assurances/d'autres produits
- Départs des clients/taux de rétention
- Le montant des prêts décaissés correspond aux polices de crédit relatives aux niveaux d'endettement des clients
- Clients du groupe cible
- Quantité/qualité de la formation apportée aux nouveaux clients
- Satisfaction/plaintes des clients vis-à-vis de l'employé (basées sur les avis des clients)
- Adoption par les clients du niveau de produit supérieur (« gradation »)
- Fréquence d'épargne (fréquence des dépôts)
- Quantité/qualité des services non financiers fournis (éducation/formation des clients, par exemple)
- Délai de règlement des demandes d'indemnisation au titre de l'assurance

ENCADRÉ 9. LIMITEZ LE VOLUME DE DOSSIERS A TRAITER

Une cible de dossiers à traiter trop élevée se traduira par une dégradation de la qualité du service, entre autres problèmes tels que le départ volontaire du personnel. Les niveaux de productivité ci-dessous sont donnés à titre indicatif : vous devriez fixer des références spécifiques à votre contexte et les tester auprès du personnel.

* Prêts individuels (prêts par agent de crédit) :

- Zone verte (risque faible pour les clients) : moins de 200
- Zone orange (risque modéré pour les clients) : 200 à 300
- Zone rouge (risque élevé pour les clients) : plus de 300

* Prêts à un groupe de solidarité :

- Zone verte : moins de 350
- Zone orange : 350 à 500
- Zone rouge : plus de 500

Une fois votre système incitatif créé, prenez le temps d'en expliquer le fondement et le mode de fonctionnement aux employés. Prévoyez une formation à l'échelle de l'organisation avant l'entrée en vigueur du nouveau système, ou si vous estimez que les employés ne comprennent pas tous les rouages du régime actuellement en place. Complétez la formation avec des guides, brefs et simples, destinés aux employés qui expliquent les politiques et présentent des exemples de calculs.

Enfin, votre institution devrait revoir son système incitatif chaque année. La révision du système devrait incomber aux cadres supérieurs et au service chargé de l'audit interne et de la gestion du risque. Ces derniers devraient examiner un nouveau régime après trois à six mois puis une fois par an par la suite. Le rôle de l'audit interne est de suivre les éléments présentés dans le Tableau 17 et d'en rendre compte à la direction. Celle-ci devrait s'appuyer sur ces données et sur les informations sur le marché pour répondre aux questions essentielles présentées dans le Tableau 18. Le but ultime étant de garantir que le système incitatif n'ait pas de conséquences inattendues néfastes pour les clients.

ENCADRÉ 10. EXEMPLE DE REGIME INCITATIF ASSURANT UN BON EQUILIBRE ENTRE TAILLE/ CROISSANCE DU PORTEFEUILLE ET QUALITE

Le tableau ci-dessous présente un exemple simple de système incitatif qui assure un bon équilibre entre objectifs sociaux et financiers. Il se base sur les indicateurs utilisés par un prestataire de microfinance de taille moyenne au Pérou.

Variable	Indicateur	Poids
Productivité de l'agent de crédit	Nombre de nouveaux groupes formés sur la période	25%
	Taille du portefeuille de prêts actifs	25%
Qualité du portefeuille	PAR 30 %	25%
Clientèle cible atteinte	Montant moyen des prêts consentis dans le portefeuille	15%
Éducation des clients	% de séances d'éducation animées (selon le mode de calcul suivant : « nombre de séances d'éducation animées/nombre cible de séances d'éducation »)	10%

- La publication *Balanced Incentives for Frontline Staff* de la Smart Campaign présente des idées pratiques et des études de cas montrant comment équilibrer les objectifs financiers et les objectifs de protection des clients.
- La boîte à outils *Total Rewards Toolkit* de Grameen Foundation explique comment élaborer un système de récompense qui incite les employés à atteindre les objectifs financiers et sociaux du prestataire de services financiers et inclut des outils pratiques tels que des plans d'incitation et des lignes directrices relatives aux augmentations au mérite.
- La note informative *Incitations du personnel* d'Imp-Act présente les questions clefs qu'il faut prendre en considération à l'heure de passer en revue un système d'incitations du personnel et identifie plusieurs pratiques émergentes permettant d'assurer un bon équilibre en la matière. Également disponible en anglais et en espagnol.
- L'étude de cas A case study on FinDev Azerbaijan donne un aperçu concret du processus d'élaboration et de mise en place d'un système d'évaluation des performances du personnel et d'un régime de rémunération.

L'étude de cas *Rethinking Staff Incentives: An Experience from India* montre que les incitations non financières (telles que la formation du personnel) ont des effets positifs supérieurs à ceux des incitations financières sur le comportement du personnel.

TABLEAU 17. FACTEURS A PRENDRE EN CONSIDERATION LORS DE L'AUDIT INTERNE POUR REVOIR VOTRE SYSTEME D'INCITATION DU PERSONNEL

FACTEUR	SOURCES
Traitement réservé aux clients par le personnel	• Données relatives aux plaintes formulées par les clients tirées du mécanisme de plaintes[57] et des enquêtes sur les départs des clients[58] • Rapports disciplinaires sur le personnel • Avis des clients sur le comportement du personnel, concernant notamment : › le respect à l'égard des clients ; › la capacité/disposition à fournir des explications sur les produits et à répondre aux questions ; › les procédures de recouvrement/traitement des défauts de paiement ; › la capacité/disposition à résoudre les problèmes des clients ; › le traitement réservé aux clients lors des ventes (pression sur les clients, par exemple) ; › la qualité de la formation dispensée aux clients • L'avis des pairs sur le comportement du personnel, concernant notamment : › la conduite à l'égard des clients (voir ci-dessus) ; › le respect du règlement du personnel et du code de déontologie, en précisant les éventuels manquements ;
Formation du personnel	• Analyse des thèmes couverts lors des formations récentes/systématiques (orientation, par exemple) • Contrôles des connaissances du personnel sur le code de déontologie, les droits des clients, les sanctions en cas de mauvais traitement réservé aux clients
Portefeuille/ ventes	• Profils de croissance (lieux ; évolutions des tendances ; cas inhabituels ; comparaison par rapport aux cibles fixées) • Vérification ponctuelle du portefeuille de certains employés sélectionnés au hasard (sélection adéquate ; bonnes décisions relatives aux prêts ; recherche de clients fantômes)

[57] Les orientations relatives à la Norme 4e traitent des mécanismes de plaintes.
[58] Les orientations relatives à la Pratique essentielle 3a.2 abordent les enquêtes sur les départs des clients.

TABLEAU 18. QUESTIONS ESSENTIELLES A SE POSER LORS DE L'EXAMEN DU SYSTEME D'INCITATION DU PERSONNEL

QUESTION	INFORMATIONS À CONSULTER
Les mesures incitatives conduisent-elles le personnel à adopter un comportement inconvenant à l'égard des clients ?	• Objectifs de croissance et performance réelle • Objectifs PAR et performance réelle • Objectifs de rétention et performance réelle • Informations issues de l'audit interne sur le traitement réservé aux clients par le personnel (voir Tableau 17)
Les mesures incitatives conduisent-elles le personnel à vendre des produits inadaptés ou à vendre à outrance certains produits ?	• Objectifs de croissance et performance réelle • Données relatives aux emprunts multiples et au surendettement des clients[59] • Informations issues de l'audit interne sur le traitement réservé aux clients par le personnel (voir Tableau 17)
Les mesures incitatives ont-elles une incidence sur la qualité du service ?	• Charge de travail ou nombre de dossiers traités par le personnel (nombre de clients par agent de crédit, par exemple) • Objectifs de ventes (nombre de polices d'assurance vendues sur une période, par exemple) • Avis/plaintes des clients concernant le service à la clientèle • Questions des clients sur les produits/mauvaise compréhension des produits (pouvant refléter une mauvaise compréhension/qualité des informations fournies de la part du personnel)
Les mesures incitatives sont-elles appropriées au regard des conditions actuelles du marché ?	• Objectifs de croissance et performance réelle • Objectifs PAR et performance réelle • Conditions du marché, y compris : • les taux de croissance et de saturation, par agence • les facteurs pouvant affecter la capacité de remboursement des clients (crise politique, par exemple)

[59] Les orientations relatives à la Norme 4a permettent de mieux comprendre les emprunts multiples et le surendettement.

EXEMPLE DE TERRAIN 25. UJJIVAN RECOMPENSE LE SERVICE A LA CLIENTELE

En raison de contraintes financières dues à la crise de la microfinance sévissant en Inde, Ujjivan Financial Services Ltd a dû réduire les primes incitatives afin d'éviter des licenciements. Mais le prestataire de services financiers utilise toujours un système de récompenses pour motiver le personnel chargé de clientèle, le terme utilisé par Ujjivan pour désigner les agents de crédit. Le système incitatif repose sur un équilibre entre des indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille et des indicateurs quantitatifs, et impose aux cadres d'évaluer avec soin la performance du personnel d'agence.

Les chargés de clientèle sont notés sur une échelle de 0 (mauvaise performance) à 5 (excellente performance) sur cinq critères :

1. Nombre d'emprunteurs
2. Pourcentage de clients inactifs depuis plus de 60 jours
3. Encours de crédit dans le portefeuille
4. Taux de remboursement des clients
5. Consolidation de la relation avec la clientèle

Le critère de consolidation de la relation avec la clientèle défini par Ujjivan vise à évaluer le niveau de performance des chargés de clientèle au regard des responsabilités suivantes :

- Nouer des relations positives avec les clients et offrir un service à la clientèle d'excellente qualité.
- Organiser et diriger les programmes de développement social de l'agence (y compris des programmes de proximité sur la santé, des activités d'éducation et d'autres programmes sociaux).
- Identifier les clients dans le besoin immédiat de services d'assistance supplémentaires de la part du prestataire de services financiers.
- Participer aux réunions destinées aux leaders de groupes de clients

L'exigence de consolidation de la relation avec la clientèle est le seul indicateur subjectif du système incitatif. En tant que tel, il demande du temps et de l'investissement de la part de la direction de l'agence. Mais cet indicateur favorise aussi de solides relations avec les clients et a des effets positifs sur la culture de l'établissement.

Pour obtenir de plus amples informations sur cette étude de cas, cliquez ici.

EXEMPLE DE TERRAIN 26. ESAF RECOMPENSE LES EMPLOYES QUI ATTEIGNENT LEURS CIBLES EN MATIERE DE GPS

ESAF Small Finance Bank (Inde) a mis en place des cibles de performance sociale pour le personnel de ses agences. Ces cibles sont analysées sur une base trimestrielle et les résultats sont présentés au directeur des opérations et au conseil d'administration. ESAF est en train de redéfinir son système incitatif autour de ces cibles. Chaque agence recevra un score global et celle qui obtiendra le meilleur résultat sera récompensée.

1. Cibles sociales

Atteindre les pauvres	80 % des nouveaux clients sont « pauvres », et vivent avec 8 000 INR (125 US$) par mois
Atteindre les femmes	Au moins 10 % des clients devraient être des ménages ayant une femme à leur tête
Atteindre les populations rurales	Le portefeuille est composé à 70 % d'habitants des zones rurales
Atteindre les personnes à mobilité réduite	Au moins 1 % des clients devraient être des personnes à mobilité réduite
Augmenter l'accès à l'eau potable	Tous les clients ayant souscrit un 4e cycle de prêt devraient avoir au moins une méthode de purification de l'eau
Augmenter les toilettes	Tous les clients ayant souscrit un 4e cycle de prêt devraient avoir accès à des toilettes (qu'il s'agisse de toilettes qui leur appartiennent, de toilettes publiques situées à proximité ou d'autres installations sanitaires)
Améliorer le logement	Le nombre de clients vivant dans des maisons en béton (« pucca ») devrait être, en moyenne, 25 % plus élevé parmi les clients ayant souscrit un 4e cycle de prêt que parmi les nouveaux clients.
Réduire la pauvreté économique	Le niveau de pauvreté devrait être, en moyenne, 25 % plus faible chez les clients ayant souscrit un 4e cycle de prêt que lors de la souscription du premier prêt, d'après le Progress out of Poverty Index (PPI, indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté).
Augmenter la couverture par une assurance maladie	Au moins 25 % des clients ayant souscrit un 4e cycle de prêt devraient être couverts par une assurance maladie (publique ou privée)

2. « Audit de la GPS » de chaque agence de la région (liste des critères ci-dessous)

- Les profils sociaux des clients (données sur la pauvreté, par exemple) sont complets.
- Les enquêtes sur les départs des clients sont complétées.
- La boîte à suggestions/plaintes est placée en évidence et son contenu est traité.
- Les reçus des clients (pour les paiements effectués) sont tous signés par le client.
- Les éléments suivants sont affichés : taux d'intérêt, informations relatives aux plaintes, coordonnées du directeur.
- Les livrets de banque des clients sont complets.
- Les locaux de l'agence sont propres et bien ordonnés

3. Résultats de l'enquête de satisfaction des clients

4. Comportement du personnel : les cas de manquement du personnel au code de déontologie feront diminuer le score général de l'agence.

5. Histoire de transformation de la vie des clients : Chaque mois, chacune des agences doit présenter au service en charge de la GPS un témoignage de transformation de la vie d'un client. Ce client doit avoir souscrit son 4e cycle de prêt ou plus. Le récit doit décrire les éléments suivants :

- les membres de la famille du client (conjoint, parents, enfants) et leurs activités ;
- le domicile du client (nombre de chambres, sols, murs) et toute modification apportée au logement pendant la durée des contrats souscrits avec ESAF ;
- l'activité source de revenus, les revenus mensuels et la capacité à employer d'autres salariés du client ;
- tout investissement (or, terres, propriété, électroménager, animaux, etc.) réalisé pendant la durée des contrats souscrits avec ESAF ;
- plusieurs décisions importantes prises sur le plan professionnel ou familial par le client au cours de l'année écoulée ;
- les projets du client pour l'avenir (entreprise, famille, investissements, etc.) ;
- le client a-t-il le sentiment d'être une personne respectée au sein de son foyer et de sa communauté ?

6. Exhaustivité des données relatives aux services non financiers : les données sur les clients participant au programme d'éducation et d'autonomisation des clients de l'ESAF qui offre une éducation financière, inclut une sensibilisation aux questions de santé et forme au leadership et aux compétences commerciales.

Dimension 3:

Concevoir des Produits, Services et Canaux de Distribution qui Repondent aux Besoins et Preferences des Clients

La Dimension 3 comporte deux normes :

> Norme 3A. Le prestataire comprend les besoins et préférences des différents types de clients.

> Norme 3B. Les produits, services et canaux de distribution du prestataire sont conçus pour bénéficier aux clients conformément à ses objectifs sociaux ou en lien avec ses objectifs sociaux.

Norme 3A

Le prestataire comprend les besoins et preferences des differents types de clients.

> Pratique essentielle 3A.1 Le prestataire sollicite l'avis des clients sur leurs besoins, préférences et expériences pour le développement des produits et la distribution.

> Pratique essentielle 3A.2 Le prestataire effectue le suivi relatif à l'adéquation des produits, services et canaux de distribution. (Norme de protection des clients 1.2.0)

3A.1 REALISEZ DES ETUDES SUR LES CLIENTS

En plus des données rassemblées pour vérifier si votre institution atteint ses objectifs sociaux, celle-ci devrait effectuer d'autres études de marché sur ces clients cibles pour mieux cerner leurs besoins et leurs préférences.

En règle générale, les études de marché partent des produits et services (existants ou potentiels) d'un prestataire donné pour déterminer si les clients en apprécient les caractéristiques, mais les *études de marché axées sur le client* prennent comme point de départ le client et non le produit. Cela suppose de *commencer* par comprendre la vie de vos clients cibles avant de concevoir ou de modifier des produits pour répondre au mieux à leurs besoins et à leurs priorités. Il ne s'agit pas de se contenter d'étudier les aspects purement financiers mais d'analyser de multiples facettes de la vie des clients. Vous cherchez à obtenir une vision globale des difficultés qu'ils rencontrent et des opportunités qui s'offrent à eux tout au long de leur vie de sorte que vos produits s'y intègrent parfaitement.

Par exemple, pour comprendre les besoins et les préférences des clients vivant en zone rurale, vous devrez disposer d'informations financières sur les types d'activités agricoles, les bénéfices mensuels générés par ces activités, les fluctuations saisonnières de revenu et les divers services financiers demandés par les clients. Vous chercherez également à comprendre leurs priorités « non financières » : Quels sont leurs objectifs familiaux ? Quels sont leurs principaux points faibles ? Quel est leur statut social et comment influe-t-il sur leur capacité à s'engager auprès de prestataires de services ou leur volonté de le faire ?

Vous devrez connaître le niveau d'aisance des utilisateurs de services de paiement numérique sur une interface mobile, les types de transaction qu'ils préfèrent effectuer en ligne et en personne ainsi que les erreurs faites par les utilisateurs susceptibles d'affecter la sécurité du produit mobile. Vous pourriez également considérer leurs objectifs à court et à long termes comme des déterminants des types et montants de transactions numériques qu'ils apprécient.

Quel que soit le produit ou le mode de distribution, une étude de marché devrait examiner :

- les caractéristiques de votre clientèle cible (p. ex., type d'activité commerciale, clientèle féminine ou masculine, revenus) ;
- les comportements qui conditionnent sa situation financière (p. ex., ses habitudes d'épargne) ;
- les besoins quotidiens de votre clientèle cible et ceux qui sont fonction du cycle de vie (p. ex., amélioration du logement, frais de scolarité) ;
- les opportunités et contraintes économiques et sociales rencontrées par vos clients ;
- les obstacles qui les empêchent de profiter de vos produits : distance à parcourir jusqu'à l'agence, barrière linguistique, méconnaissance de la finance, obstacles comportementaux/psychologiques (se préoccuper exclusivement de ses besoins à court terme, p.ex.) ;
- les risques et urgences ordinaires, qui menacent la clientèle cible (p. ex., pas d'assurance santé, vulnérabilité face aux catastrophes naturelles) ;
- l'adéquation entre les produits et services, d'une part et, d'autre part, les besoins susmentionnés ;
- la manière de mieux gérer les opportunités et les contraintes susmentionnées, en modifiant des produits existants ou en en proposant de nouveaux.

Votre institution peut recourir à plusieurs sources de données clients,[60] dont les entrevues avec eux, des groupes de discussion, des enquêtes, des observations des comportements des clients cibles sur le terrain, une évaluation participative rapide et l'extraction de données du système d'information et de gestion (SIG). Vous pouvez aussi glaner des avis sur les clients en interrogeant les employés de terrain et les cadres qui travaillent régulièrement au contact des clients. Le Tableau 19 compare l'utilisation de différents types d'études de marché.

Lors du choix d'une ou de plusieurs méthodes d'étude de marché, veillez à ce qu'elles :

- permettent la ventilation des données selon les caractéristiques de la population cible ;

[60] Les orientations relatives à la norme 1b présentent plusieurs formes de données sociales.

- couvrent un échantillon représentatif de clients et de non-clients[61] au sein de la population cible (l'échantillon a donc une composition similaire à celle de la population cible et est de taille raisonnable[62]) ; et
- fassent récolter et analyser les données par des parties neutres (p. ex., évitez d'en charger des employés, qui pourraient dissimuler les réponses négatives des clients).

Les trois premiers types d'études de marché présentées dans le Tableau 19 sont des méthodes dites d'évaluation rapide qui peuvent être déployées rapidement et à moindre coût. Ils peuvent constituer une première étape pour comprendre quelles sont les données qui vous aideront à mieux comprendre la vie des clients et leur expérience avec votre institution.

TABLEAU 19. METHODES D'ETUDE DE MARCHE

METHODE	A UTILISER POUR...
Observation du personnel de première ligne en situation de travail : passer quelques heures à suivre un employé sur le terrain afin de l'observer dans ses interactions avec les clients et l'application des procédures habituelles.	Comprendre les interactions entre les clients et le personnel ; mettre au jour un manque d'efficacité ou des frustrations du personnel ; générer des idées permettant d'améliorer l'expérience des clients avec le personnel.
Entretiens à domicile/sur le lieu de travail : rendre visite aux clients sur leur lieu de vie ou de travail pour observer leurs activités quotidiennes.	Comprendre comment les clients gèrent leur activité, interagissent avec leurs propres clients et emploient l'argent. Observer les actifs de l'entreprise et du ménage.
Observations discrètes : écouter et observer sans intervenir la façon dont les clients interagissent avec le personnel, le point de service et même les autres clients.	Obtenir un aperçu du comportement des clients sans l'influencer. Parfois les clients se comportent différemment lorsqu'ils savent qu'ils interagissent avec leur prestataire de services financiers (et risquent de se montrer exagérément positifs, p. ex.). L'utilisation de cette méthode élimine ce biais.
Entretiens en face à face : parler directement avec un type donné de clients.	Obtenir des réponses à des questions concernant un certain type de clients ou réunir des informations sur plusieurs aspects de la vie d'un client (passer plusieurs heures avec une personne pour observer et parler de son entreprise, p. ex.).
Groupes de discussion : organiser de brèves discussions ciblées ou des ateliers plus longs avec des groupes de clients.	Obtenir des avis sur une question de recherche spécifique (« Comprenez-vous notre produit d'assurance ?) ou étudier une série d'idées afin d'identifier les croyances, préjugés, habitudes et objectifs des clients.
Enquêtes écrites (papier, SMS, en ligne) : obtenir des réponses écrites à des questions à choix multiples (de type « attribuez une note à cette expérience ») ou ouvertes.	Réunir des avis sur des questions spécifiques (« Comment évalueriez-vous votre expérience en agence sur une échelle allant de 1 à 5 ?, p. ex.), ou laisser les clients donner un avis général (boîte à suggestions, p. ex.).
Client mystère : des cadres ou des consultants externes interagissent avec l'institution en achetant un produit, posant des questions, formulant une plainte ou en adoptant un certain comportement, puis rendent compte de leur expérience.	Comprendre l'expérience vécue par un véritable client auprès de l'institution. Si le personnel sait qu'il interagit avec un enquêteur ou un cadre, il risque de modifier son comportement à son égard (généralement en mieux). L'utilisation de cette méthode élimine ce biais.

[61] Le terme « non-clients » désigne des membres du groupe cible du prestataire qui, actuellement, n'ont pas accès aux produits et services de ce dernier.

[62] La taille de l'échantillon n'est pas fonction de la taille de la population, mais du degré de variation au sein de cette population. Le nombre approprié peut être calculé par un théorème (statistique) binomial qui associe le niveau de confiance, une marge d'erreur, une estimation de l'incidence de ce qui est mesuré et la méthode d'échantillonnage. En vertu de ce théorème, la taille minimale de l'échantillon tourne autour de 100 (pour un échantillon aléatoire simple), le niveau de confiance est d'environ 95 % et la marge d'erreur de 10 %. Pour pouvoir réduire la marge d'erreur à 5 %, sans modifier ni le niveau de confiance, ni l'échantillon aléatoire, il faut un échantillon d'environ 400. Voir la note technique publiée par EDA Rural System sur l'estimation de la taille de l'échantillon pour plus de précisions.

- La boîte à outils *Customer Experience Toolkit* de CGAP compare les méthodes d'études qualitatives, quantitatives et mixtes et en explique l'utilisation, les avantages et les inconvénients. Voir page 35 (de la version anglaise).
- Le guide *Lean Data Field Guide: Tips For Collecting Customer Data to Build More Impactful Businesses* publié par Acumen décrit comment utiliser une technique peu coûteuse pour communiquer directement avec les clients finaux et obtenir rapidement et efficacement des données de bonne qualité.
- Le *IDEO Human-Centered Design Kit* explique comment utiliser les différentes méthodes d'étude pour comprendre les clients.
- Le guide *The Feedback Loop: Responding to Client Needs* fournit des recommandations pratiques sur la collecte des données relatives aux besoins des clients et sur l'utilisation qui peut en être faite lors de la conception des produits et services.
- *Understanding Clients Through In-Depth Interviews* décrit la méthodologie des entretiens et explique comment obtenir des informations exploitables auprès des clients.
- *Using Mystery Shopping to Understand Clients* retrace l'utilisation de la méthode de l'achat mystère par Arvand Tajikistan afin d'obtenir un aperçu du vécu des clients.

Parmi les ressources pouvant vous aider à choisir votre stratégie d'échantillonnage idéale figurent la liste de contrôle • *Confirmation de votre stratégie d'échantillonnage* de la Grameen Foundation (conçue pour le PPI mais applicable à toutes les données sociales), également disponible en anglais et en espagnol, le calculateur en ligne de l'institut national australien de statistique, et la note technique *Technical Note on Estimating Sample Size* publiée par M-CRIL.

EXEMPLE DE TERRAIN 27. MICROFUND FOR WOMEN UTILISE DES METHODES DE RECHERCHE MIXTES POUR EVALUER SON PRODUIT DE MICROASSURANCE[63]

L'étude d'une initiative récente de micro-assurance de MicroFund for Women (Jordanie), en collaboration avec Women's World Banking, a montré que l'utilisation de méthodes de recherche mixtes associant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettait d'étoffer les données.

En 2008, MicroFund for Women (MfW) a proposé un nouveau produit de micro-assurance appelé « *Caregiver* », destiné à apporter un revenu de remplacement aux femmes en cas d'hospitalisation les concernant elles-mêmes ou un membre de leur famille. En 2015 (soit sept ans après son lancement), MfW a évalué les résultats de ce produit. L'approche utilisée associait des données quantitatives issues du SIG et des données qualitatives recueillies lors d'entretiens directs.

La collecte de données quantitatives incluait : l'analyse des données sur les transactions réalisées entre 2008 et 2015 portant sur les prêts, le PAR, et 25 000 demandes d'indemnisation *Caregiver* afin de déterminer les caractéristiques démographiques (telles que l'âge) des clientes ayant formulé une demande d'indemnisation au titre de la micro-assurance ainsi que les tendances concernant les comportements de demande d'indemnisation définies en fonction des remboursements de prêts.

L'étude qualitative incluait : des groupes de discussion exploratoires et des entretiens avec 78 femmes ayant déposé une demande d'indemnisation, visant à étudier les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les clientes avaient-elles utilisé l'indemnité de *Caregiver* pour couvrir des frais médicaux restant à régler ?
- Les clientes avaient-elles été en mesure d'éviter des dettes supplémentaires et de maintenir un niveau de consommation de base pendant la durée de l'hospitalisation (l'objectif visé par le produit) ?
- Les clientes comprenaient-elles bien le coût de l'assurance et son effet sur le coût du prêt ?
- Quels avantages *Caregiver* présentait-il aux yeux des clientes ?
- Comment le produit *Caregiver* a-t-il contribué à la prise de décision des clientes au sein de leur famille ?

Avec cette approche mixte, les méthodes de recherche quantitative et qualitative ont apporté chacune des informations différentes, mais très utiles. L'analyse des données relatives aux transactions (données quantitatives) a notamment mis en évidence que certaines clientes continuaient à rembourser leur prêt grâce à *Caregiver*. Les avis des clientes recueillis dans les groupes de discussion (données qualitatives) ont permis à MfW de mieux comprendre les effets du produit sur les clientes et comment l'améliorer.

[63] SPTF, Guidelines on Outcomes Management for Financial Institutions, page 18.

Segmentez les données sur les clients

La segmentation des clients peut contribuer à répartir un marché hétérogène en plusieurs marchés homogènes de plus petite taille sur la base d'une ou de plusieurs caractéristiques significatives.[64] Votre institution devrait segmenter[65] les données sur les clients pour tous les produits et pas uniquement pour les crédits. La segmentation tient compte de l'existence de souhaits, besoins et comportements différents au sein même du segment de population « à faible revenu ». Utilisez la segmentation à votre avantage et au profit des clients. Le Tableau 20 dresse la liste des variables de segmentation pouvant être utilisées avec les clients potentiels et existants.

Par exemple, pour comprendre ce que vos clients pensent de votre produit d'épargne, vous pourriez segmenter les données clients en fonction des données démographiques (si elles sont disponibles), puis réaliser des entretiens approfondis avec un échantillon d'utilisateur.[66] Cela vous permettrait de savoir si votre produit atteint bien vos clients cibles, comment ils utilisent le service et comment celui-ci pourrait être amélioré. Prenez les utilisateurs d'un produit d'épargne : ventiler les données sur l'épargne (le montant et la fréquence des dépôts par exemple) en fonction de plusieurs caractéristiques pertinentes des clients (par âge, statut professionnel et genre) pourrait vous apporter des informations très utiles sur la façon dont les habitudes d'épargne varient entre vos clients. Si vous y ajoutiez des entretiens avec des clients appartenant à chacun de ces segments, vous pourriez découvrir que les jeunes préfèrent épargner en vue d'objectifs spécifiques (éducation, achat de voiture, p. ex.) et qu'ils seraient réceptifs à des produits d'épargne destinés à un objectif précis, que les salariés sont à la recherche de moyens plus commodes de déposer leur chèque de salaire, que les messages de rappel de versement d'épargne par SMS s'avèrent utiles pour les hommes et que les femmes chefs d'entreprise doivent pouvoir consulter le solde de leur compte sur leur téléphone portable.

Identifiez les obstacles à l'accès

Les obstacles à l'accès sont des facteurs qui empêchent des personnes de votre groupe cible de devenir clients. L'institution doit se renseigner non seulement sur la manière dont les clients présents et anciens utilisent les produits et les services, mais également sur les raisons pour lesquelles les *non-clients* du groupe cible n'y recourent *pas*.

Parmi ces obstacles figurent : des produits dont les caractéristiques ne répondent pas aux rentrées d'argent des clients ; des canaux de distribution inadaptés ou inabordables ; des produits dont les conditions sont trop difficiles à comprendre pour la population cible ; des montants de garantie ou des frais d'inscription trop élevés. Le comportement des clients peut également être un obstacle : les clients peuvent accorder trop d'importance aux besoins à court terme, au détriment de l'épargne ou de l'achat d'assurances. Les études de marché devraient porter sur des membres non-clients de votre population cible pour tenter de savoir si la conception des produits et services empêche involontairement ces personnes d'y avoir accès.

- Le *Guide to Segmenting* de Grameen Foundation explique comment utiliser la segmentation pour mieux comprendre vos clients. Bien qu'il se concentre sur les données relatives à la pauvreté recueillies grâce au Progress out of Poverty Index (indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté), les recommandations formulées s'appliquent également à d'autres types de données.
- Les publications *Segmentation of Smallholder Households* et *Understanding the Financial Service Needs of the Poor in Mexico* de CGAP fournissent de bons exemples d'utilisation de la segmentation pour comprendre les besoins des clients.
- Le manuel *Gender Performance Indicators Manual* de Women's World Banking décrit une suite complète d'indicateurs de performance sociale et financière que vous pouvez utiliser pour analyser la prise de contact avec les femmes, la capacité du produit à répondre aux besoins des femmes, la diversité des produits, la qualité du service, la protection des clients et la diversité des genres au sein du personnel et pour comprendre comment le fait de servir des clientes contribue à votre viabilité financière et génère des résultats sociaux positifs.

[64] *Customer Experience Toolkit* du CGAP, page 39
[65] Les orientations relatives à la norme 1b explique comment segmenter les informations sur les clients en utilisant le système d'information et de gestion (SIG) de votre institution.
[66] Voir l'Encadré 2 pour des conseils sur les tailles d'échantillon.

TABLEAU 20. VARIABLES DE SEGMENTATION[67]

Les variables présentées dans la colonne « générales » sont adaptées à tout produit ou service. Les variables incluses dans la colonne « spécifiques à votre offre » prennent comme exemple les services de banque mobile.

DÉMOGRAPHIQUES	MODE DE VIE
GÉNÉRALES	
Âge (jeune, âgé, d'âge moyen)	Niveau de responsabilités/mode de vie actif ou plus détendu
Lieu (zone urbaine, péri-urbaine, rurale, rurale reculée)	Spontané ou planificateur
Enfants (oui/non)	Stressé ou détendu
Proximité avec des membres de la famille	« Connecté »/social (oui/non)
Compétences en lecture/écriture/calcul	Entrepreneur (oui/non)
Revenu/niveau de pauvreté	Personne au foyer (oui/non)
Bénéficiaire de transferts d'argent internationaux (oui/non)	A de nombreuses activités de loisirs/dépenses (oui/non)
Niveau d'éducation	Statut social
Statut professionnel	Leadership dans la communauté
Type d'emploi/source de revenu	
Fréquence de revenus (quotidienne, mensuelle, imprévisible)	
Possède un compte bancaire (oui/non)	
Possède un portefeuille mobile (non, mini, standard)	
Possède une carte nationale d'identité (oui/non)	
Rencontre des obstacles structurels à l'utilisation des transferts de fonds (accès, commodité)	

BEHAVIORS	ATTITUDES
SPECIFIC TO YOUR OFFERING	
Gère ses finances de manière prévoyante (économise, budgétise)	Prêt à apprendre à utiliser de nouvelles technologies
Fréquence d'achats (personnels et professionnels)	Cherche/attache une grande valeur à réaliser des économies en utilisant son téléphone
Utilisation du téléphone portable : envoie/reçoit des SMS, passe/reçoit des appels, consulte le solde de son compte, utilise le menu USSD	Cherche/attache une grande valeur aux promotions associées à l'utilisation du téléphone
Maîtrise du téléphone (commandes, utilisation)	S'inquiète de la sécurité du transport d'argent, en général
Achète souvent des recharges pour téléphone (oui/non)	Liens avec l'organisation
Connaissance des transferts de fonds (aucune, faible, moyenne, bonne)	Accorde de la valeur à la commodité (rapidité) des transferts de fonds
Fréquence d'envoi de fonds	Apprécie l'économie de coûts associée aux transferts de fond
Fréquence de réception de fonds	Obstacles émotionnels à l'utilisation de transferts de fonds (confiance, peur, etc.)
Montant des transferts (faible, moyen, élevé)	Obstacles rationnels à l'utilisation des transferts de fonds (pertinence, perception des avantages, etc.)
Niveau de fidélité aux produits de transfert de fonds (faible, moyen, élevé)	Optimiste/ambitieux (oui/non)
« Stocke » l'argent ou « épargne »	Besoin/désir de notoriété (oui/non)
Type de transaction le plus souvent utilisé (utilisateurs actuels de transferts de fonds)	Perception et importance des normes sociales
Utilisation d'Internet	
Utilisation de jeux sur le téléphone	

[67] Tableau adapté de la boîte à outils Customer Experience Toolkit de CGAP, page 27.

EXEMPLE DE TERRAIN 28. FRIENDSHIP BRIDGE SEGEMENTE SES CLIENTS POUR CREER DES PERSONAS[68]

Le prestataire guatémaltèque Friendship Bridge souhaitait comprendre la diversité de sa clientèle principalement constituée de femmes indigènes vivant en zone rurale dans la pauvreté. L'utilisation de l'indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté Progress out of Poverty Index (PPI) comme outil principal de collecte de données lui a permis de déterminer que son client moyen est une femme guatémaltèque de 38 ans avec quatre enfants, ayant suivi une scolarité de deux ans et vivant dans un ménage dont le revenu est compris entre 1,12 $ et 4,51 $ par jour. Afin de mieux comprendre ces données, Friendship Bridge a décidé de se pencher sur trois segments de femmes entrant dans cette catégorie. Voici les trois segments identifiés :

Segment 1 : les femmes les plus susceptibles d'être pauvres. La cliente moyenne de ce segment consacre la plupart de ses revenus à l'achat des produits alimentaires de base. Le sol de sa maison est en terre, elle cuisine sur un feu de bois à l'extérieur, elle tire des revenus variables de ses activités professionnelles et possède très peu de biens. Elle saute parfois des repas, est probablement analphabète, et envoie rarement ses enfants à l'école.

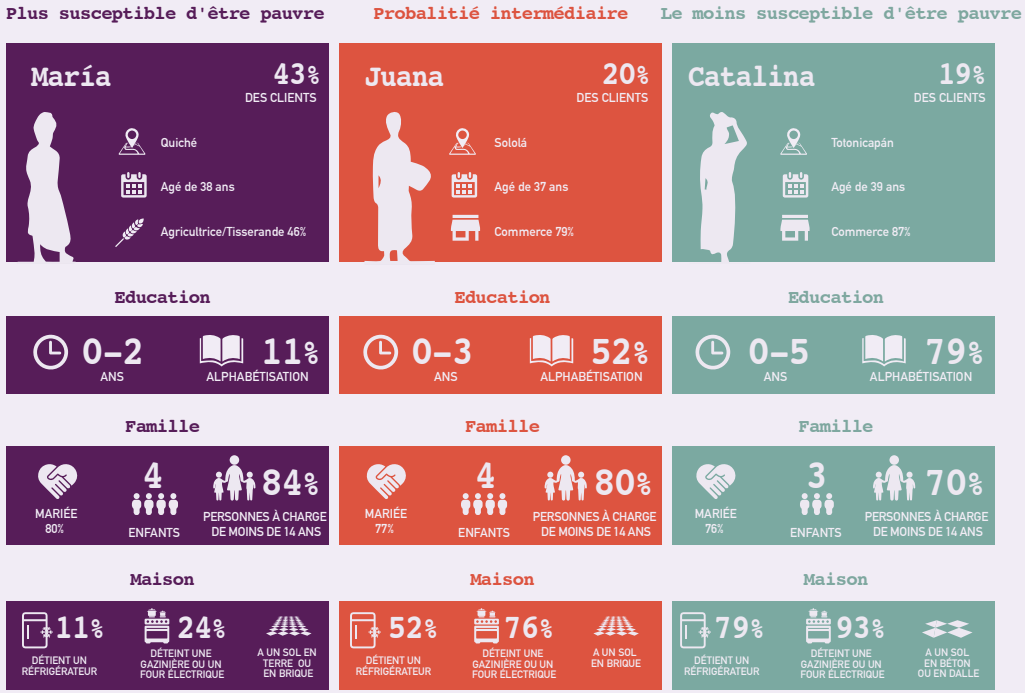
Segment 2 : les femmes assez susceptibles d'être pauvres. La cliente moyenne de ce segment gagne suffisamment d'argent pour avoir plusieurs tenues vestimentaires, une maison plus confortable, une meilleure sécurité alimentaire, et des revenus plus réguliers, mais elle peut très facilement s'enfoncer dans la pauvreté si elle rencontre des difficultés économiques ou des problèmes de santé, ce qui est très fréquent. Certaines clientes savent lire et écrire, et sont plus susceptibles d'envoyer certains de leurs enfants à l'école.

Segment 3 : les femmes les moins susceptibles d'être pauvres. La cliente moyenne de ce segment gagne suffisamment d'argent pour avoir un sol en briques ou de meilleure qualité dans sa maison ; elle a une meilleure nutrition, des revenus plus réguliers et possède un réfrigérateur. Elle peut facilement retomber dans la pauvreté en cas de problème majeur, ce qui reste assez fréquent. La plupart des clientes savent lire et écrire et sont généralement en mesure de scolariser leurs enfants.

Friendship Bridge a ensuite défini trois personas sur la base de ces segments, correspondant aux descriptions de trois clients représentatifs. Brosser le portrait de ces clients et des caractéristiques qui leur sont associées a permis à l'institution de microfinance de définir comment leur offrir un service de meilleure qualité de façon stratégique et fondée sur les données, mais également profondément humaine. En ayant ses clients à l'esprit dès le lancement de la conception des différents produits, elle a pu développer des produits adaptés à des utilisations spécifiques, qui faisaient écho aux modes de vie des clients.

Les trois personas sont présentés ci-dessous. Ils incluent des données relatives au ménage, à la famille et à l'éducation corrélées à chaque type de clients (basées sur les données PPI). Chacune des variables énumérées dans un persona a une incidence sur les préférences et les décisions de ce client type.

Pour obtenir de plus amples informations sur cette étude de cas, cliquez ici.



[68] Adapté de l'étude de cas How Friendship Bridge Used Segmentation to Build Client Personas de Grameen Foundation, avec l'accord de Innovations for Poverty Action.

- Le *Guide to Segmenting* de Grameen Foundation explique comment utiliser la segmentation pour mieux comprendre vos clients. Bien qu'il se concentre sur les données relatives à la pauvreté recueillies grâce au Progress out of Poverty Index (indice de passage au-dessus du seuil de pauvreté), les recommandations formulées s'appliquent également à d'autres types de données.
- Les publications *Segmentation of Smallholder Households* et *Une approche structurée pour comprendre les besoins en services financiers des personnes pauvres au Mexique* de CGAP fournissent de bons exemples d'utilisation de la segmentation pour comprendre les besoins des clients.
- Le manuel *Gender Performance Indicators Manual* de Women's World Banking décrit une suite complète d'indicateurs de performance sociale et financière que vous pouvez utiliser pour analyser la prise de contact avec les femmes, la capacité du produit à répondre aux besoins des femmes, la diversité des produits, la qualité du service, la protection des clients et la diversité des genres au sein du personnel et pour comprendre comment le fait de servir des clientes contribue à votre viabilité financière et génère des résultats sociaux positifs.

3A.2 SURVEILLEZ L'ADEQUATION DU PRODUIT

Comprenez le degré de satisfaction des clients

La compilation des données relatives à la satisfaction des clients est une forme particulière d'étude de marché. Votre institution devrait collecter les données sur la satisfaction, selon une ou plusieurs méthodes, dont les études officielles de satisfaction des clients, les groupes de discussion de clients ou les réunions entre clients et employés où l'on discute de la satisfaction des clients (les résultats de ces discussions étant transmis aux cadres).

Recueillez les données relatives à la satisfaction en continu ou au moins une fois par an. Sélectionnez un échantillon représentatif de clients afin de réduire les biais. N'oubliez pas que la satisfaction est différente des plaintes des clients[69]. Vous devriez collecter ces deux types de données, qui peuvent se compléter les unes les autres. En effet, vous pouvez exploiter les données relatives aux plaintes pour mieux comprendre pourquoi le niveau de satisfaction des clients est bas sur un point donné.

Quelle que soit la méthode choisie, les données que vous rassemblez devraient traduire l'aptitude de votre institution à satisfaire les besoins de sa clientèle : réduire les risques, faire face aux urgences courantes, investir dans les opportunités économiques et anticiper les besoins des ménages. Afin de déterminer la capacité de votre institution à répondre aux besoins de ses clients, les commentaires de ces derniers devraient préciser les éléments suivants :

ENCADRÉ 11. CONCEPTION CENTREE SUR L'HUMAIN (CCH)

La CCH est un modèle de développement de produits et de services répondant directement aux besoins de la clientèle. Ce modèle va au-delà de la simple étude de marché pour s'informer directement auprès des clients, dans leur environnement, pour y tester des idées de produits et enregistrer leurs réactions à chaud.

Le processus de conception se fait habituellement en trois phases :

1. Observation des clients et conversations : les concepteurs s'informent, en observant les clients et en enregistrant leurs activités normales (p.ex. observer leur comportement face à un employé de banque, au guichet).
2. Analyse et réflexion : les concepteurs décortiquent leurs observations et réfléchissent à des concepts novateurs, en reprenant toutes les idées, même les moins conventionnelles.
3. Modélisation et mise à l'essai : quelques concepts seront alors modélisés et testés auprès des clients. Les prototypes seront ensuite remaniés en fonction de leurs réactions, répondant ainsi rapidement à leurs préoccupations.

La CCH demande plus de ressources qu'une étude de marché classique, car les concepteurs passent énormément de temps à observer les clients et à discuter avec eux. Toutefois, les premières expériences prouvent que le modèle s'adapte rapidement aux conditions de vie réelles des clients et permet peut-être une meilleure adéquation des produits à leurs besoins.[70]

- qui utilise effectivement le produit et quelle utilisation finale est faite des services (p.ex., fonds de roulement d'une entreprise, lissage de la consommation, montants forfaitaires pour constitution d'actif et événements de la vie) ;
- satisfaction globale du client à l'égard de son expérience et de la valeur des produits ;

[69] Les orientations relatives à la norme 4e traitent des mécanismes de résolution des plaintes.
[70] Voir la publication Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings de CGAP pour plus de précisions.

- satisfaction par rapport au confort, à la sécurité et à la fiabilité des canaux de distribution assurant l'accès aux services ;
- satisfaction vis-à-vis du respect des délais, de la facilité des procédures, des conditions et des garanties d'accès aux services ;
- satisfaction à l'égard de la relation avec l'agent de terrain ;
- satisfaction à l'égard du caractère adéquat de l'épargne/des prêts/des services d'assurance (montants, charges, souplesse de l'échéancier) et des services non-financiers ; et
- suggestions d'amélioration des produits.

Niveau de confiance dans l'institution

Ventilez les informations ci-dessus par caractéristique des clients. Il serait surprenant que tous les types de clients aient le même ressenti à l'égard de vos produits. La segmentation des données relatives à la satisfaction peut mettre au jour des idées d'amélioration du service offert à un segment de clients donné. Par exemple, votre interface de banque mobile pourrait bien fonctionner pour les clients les plus jeunes mais être totalement incompréhensible pour les clients plus âgés qui n'ont pas grandi avec les technologies mobiles. L'absence de segmentation de vos utilisateurs de banque mobile par caractéristique pertinente comme l'âge pourrait vous laisser croire que la qualité du service de l'interface mobile actuelle est satisfaisante pour le client « moyen ».

Les résultats des enquêtes de satisfaction des clients permettent également à votre institution de savoir si les produits sont utilisés comme prévu. S'il y a un décalage entre l'objectif pour lequel vos produits sont conçus et la manière dont ils sont utilisés *en réalité*, vous courez le risque que vos clients s'en aillent, que des problèmes de remboursement se posent et que vous n'atteigniez pas vos objectifs sociaux.

Analysez l'utilisation des produits

L'**adoption** d'un produit correspond au fait que les clients achètent votre produit (qu'ils contractent une assurance par exemple), souscrivent à un service (tels que l'option de rappels de versement d'épargne par SMS) ou signent un contrat (ouverture d'un compte épargne, par exemple). L'**utilisation** renvoie à une notion différente, à savoir aux transactions ou interactions effectives entre le client et les produits/services. Il est important d'opérer cette distinction. En effet, nombre de prestataires n'évaluent le succès de leur produit qu'à l'aune de l'adoption, et examinent par exemple le nombre de clients qui souscrivent une assurance optionnelle ou le nombre de compte épargne ouverts. Bien que l'adoption constitue une mesure importante de l'adéquation des produits, l'utilisation est un meilleur indicateur de la valeur de vos produits aux yeux des clients.

- Le manuel *Customer Experience Workbook* de CGAP inclut un exemple d'enquête de satisfaction des clients qui présente aux prestataires de services financiers des facteurs importants à prendre en considération lors de la réalisation d'enquêtes de satisfaction des clients, et inclut des exemples de questions sur les expériences des clients dans les agences.
- Al Majmoua utilise des enquêtes de satisfaction et de départ de la clientèle pour comprendre l'expérience des clients et apporter des ajustements aux produits et aux services. Cette étude de cas examine les aspects techniques des enquêtes, y compris l'échantillonnage, la formation du personnel à l'utilisation des enquêtes, et à la création des questionnaires. Également disponible en anglais et en espagnol.
- ASKI Philippines réunit des avis des clients sur les caractéristiques des produits, les services non financiers qui viennent en complément de la microfinance, le service à la clientèle et la position d'ASKI par rapport à ses concurrents.

Suivez si les clients *utilisent* les produits et les services qu'ils ont achetés ou souscrits, en particulier l'épargne, l'assurance et les services supplémentaires conçus pour les aider à gérer leurs finances. Une utilisation faible devrait inciter votre institution à rechercher les raisons pour lesquelles les clients n'utilisent pas les produits sur la durée.

Suivez la rétention/les départs des clients

L'inactivité des clients, les annulations et les départs sont également de bons indicateurs de l'adéquation des produits. Votre institution devrait calculer régulièrement le taux de rétention des clients (au moins une fois par an), par segment (au moins les caractéristiques des clients, les produits, les agences/régions). Choisissez une formule d'évaluation de la rétention,[71] et utilisez-la de manière cohérente dans le temps. Votre institution devrait pouvoir utiliser

[71] L'indicateur MIX de performance sociale pour la rétention des clients calcule la rétention des clients selon la formule suivante : taux de rétention des clients = clients actifs en fin de période/(clients actifs en début de période + nouveaux clients durant cette même période).

l'information provenant du SIG pour calculer le taux de rétention des clients, mais elle doit tout d'abord s'assurer que le SIG est équipé d'un système unique d'identification des clients, par lequel elle peut faire la distinction entre les clients qui ont quitté l'institution, ceux qui font simplement une pause entre deux prêts (et finissent par revenir) et ceux qui ont été acceptés par d'autres institutions pour des prêts plus conséquents. Ces distinctions fondamentales peuvent considérablement modifier le taux de rétention.

Chaque fois que vous calculez le taux de rétention, vous devriez soumettre ces données au conseil d'administration et à la direction.[72] La segmentation des données par agence, voire même par agent de crédit, aidera la direction à se concentrer plus précisément sur ce qui pose problème. Hormis le suivi de ce taux pour détecter les éventuels problèmes de clients ou de portefeuille, le conseil d'administration et les cadres supérieurs devraient fixer un niveau de rétention qu'ils jugent « inacceptable » et qui oblige à prendre des mesures (entretiens avec les clients pour identifier les problèmes, mise sous surveillance d'une agence ou de certains cadres de direction, offre de prêts d'urgence après une catastrophe naturelle).

L'une des meilleures façons de comprendre les raisons pour lesquelles vos clients vous quittent ou deviennent inactifs est de mener une enquête auprès de ceux qui sont effectivement partis ou sont devenus inactifs (clients qui n'ont pas d'encours de prêt et n'épargnent pas). Posez les questions qui permettront à la direction d'obtenir des renseignements utiles, de comprendre les motifs qui poussent les clients à s'en aller et de prendre les mesures correctives qui s'imposent. L'Encadré 12 présente un échantillon de questions à poser aux clients lors des enquêtes sur le départ et l'Encadré 13 montre comment utiliser les données relatives aux sorties pour réaliser des ajustements opérationnels et concernant les produits.

Certaines institutions mènent régulièrement ce type d'enquête, alors que d'autres estiment que les réponses qu'elles apportent ont tendance à se répéter au fil du temps et optent alors plutôt pour une enquête annuelle, ou organisent une enquête pour recueillir des renseignements sur un problème donné (p.ex., la faible participation des clients aux réunions de groupe).

Enfin, cherchez à étoffer les données obtenues lors des enquêtes en les combinant à d'autres informations sur les clients, telles que les données démographiques ou relatives au portefeuille tirées du SIG de votre institution et d'autres études de marché réalisées à partir de groupes de discussion, d'entretiens avec les clients ou de toute autre méthode. Les données portant sur les départs des clients prises isolément ne permettent parfois pas d'aboutir à des décisions probantes, mais les associer à d'autres informations permet de dépeindre un tableau plus complet de l'expérience du client.

- L'outil *Collecting and Using Client Exit Data* de la Smart Campaign fournit des indications détaillées sur la création et l'utilisation d'un instrument d'enquête sur les départs des clients.
- La note d'information *Learning from Exit Clients* de SPTF explique comment collecter et utiliser les données relatives aux départs des clients.
Le rapport de la Grameen Foundation intitulé *Deconstructing Drop-Out* présente les résultats d'entretiens réalisés avec des clients ayant quitté une banque villageoise et met en lumière les facteurs ayant contribué à ces départs.
- Le manuel *Business Challenges Booklet* de CGAP dresse une liste de « questions sur l'expérience des clients » dont vous pouvez vous servir pour réfléchir aux raisons qui conduisent les clients à devenir inactifs ou à quitter votre institution (voir le chapitre « Retention : Maintaining your customer relationships »).
- La note technique *Technical Note: Estimating Client Exit Rate* de M-CRIL propose une définition des départs des clients et une formule de calcul des départs à partir de données simples dont la plupart des prestataires disposent.

[72] Les orientations relatives aux norme 2b et norme 2c portent sur l'examen par la direction/le conseil d'administration des données de performance sociale.

ENCADRÉ 12. EXEMPLES DE QUESTIONS FIGURANT DANS LES ENQUETES SUR LE DEPART DES CLIENTS

- Quand avez-vous pour la dernière fois contracté un emprunt (montant), effectué un dépôt, procédé à un remboursement à temps/en retard et quelle est votre activité économique la plus récente ?
- Comment se porte votre activité aujourd'hui ?
- Au cours du dernier cycle de prêt, avez-vous eu des problèmes avec : votre agent de crédit, des membres du groupe, votre activité économique ? Avez-vous traversé des problèmes familiaux ?
- En tant que client de notre institution, avez-vous eu des difficultés à : comprendre les termes et conditions attachés à votre produit, respecter les échéances de paiement ? Avez-vous pu emprunter les montants nécessaires à votre activité économique ?
- Pourriez-vous envisager de redevenir client de notre institution ? Si oui, sous quelles conditions ?
- Avez-vous des suggestions quant aux améliorations que notre institution pourrait apporter aux produits, services, canaux de distribution et services à la clientèle ?
- Recourez-vous actuellement aux produits ou aux services d'une autre institution financière ?
- Recommanderiez-vous notre institution à vos amis ou à des membres de votre famille ?

- *The Design Toolkit for Mobile Money* explique comment utiliser la conception centrée sur l'humain pour développer une interface de banque mobile destinée aux clients à faible revenu. Bien que cette boîte à outils ait été élaborée à destination du marché pakistanais, les principes de conception qui y sont définis peuvent s'appliquer plus largement.
- Les blogs *The Power of Smartphone Interfaces for Mobile Money* de CGAP incluent une série d'articles sur l'importance de la conception de l'interface pour le client pour améliorer l'utilisation et la compréhension des services de banque mobile.
- *Financial Services Apps in India* examine six applications pour smartphone actuellement disponibles en Inde et montre combien les éléments de conception sont essentiels à la compréhension des clients.

Évaluez l'utilisation des nouvelles technologies

SI les nouvelles technologies telles que la banque mobile peuvent constituer un avantage pour les clients en leur offrant plus de commodité et en réduisant les coûts de transaction, il convient toutefois de vous assurer que la technologie utilisée est adaptée à votre clientèle cible. Reprenez les méthodes d'études axées sur le client susmentionnées en cherchant plus particulièrement à déterminer si le client comprend la technologie en question et s'il en maîtrise l'utilisation. Par exemple, les menus des services bancaires mobiles sont souvent confus pour les clients. Le langage utilisé ou le nombre d'étapes requises pour effectuer une transaction peuvent leur poser problème. Observez les interactions des clients avec la technologie et étudiez comment en faciliter l'utilisation.

Estimez la valeur de l'assurance

Il est souvent difficile pour un client d'estimer la valeur de l'assurance, notamment lorsqu'il n'a jamais eu l'occasion d'en contracter une ou de demander une indemnisation. Il appartient à votre institution d'évaluer l'utilité générale de l'assurance. Enregistrez et analysez les données incluses dans le Tableau 21 chaque mois ou chaque trimestre. Ces informations devraient être disponibles dans votre système ou celui de l'assureur.

ENCADRÉ 13. UTILISER LES DONNEES SUR LES DEPARTS DES CLIENTS POUR ECLAIRER LA CONCEPTION DES PRODUITS ET AMELIORER LES PROCEDURES[73]

QUESTION DE RECHERCHE	RÉSULTATS	DÉCISIONS DE LA DIRECTION
Quels sont les principaux motifs de faillite chez les clients ayant quitté le prestataire ?	• 35 % des clients ayant quitté l'institution indiquent qu'une faillite a contribué à leur départ. • Les trois raisons principales fournies sont : 1) la non-obtention de capitaux supplémentaires nécessaires ; 2) la vente de biens à crédit aux clients et le non remboursement des sommes dues par ces derniers ; 3) les bénéfices non réinvestis dans l'activité en raison de besoins familiaux. • Plus de la moitié des faillites concernaient de « nouveaux » clients (contrats souscrits depuis moins d'un an). • Parmi les clients ayant déclaré avoir fait faillite en raison de ventes à crédit, plus d'un sur deux ont également reconnu ne pas avoir les connaissances suffisantes en matière de tenue des comptes.	**La direction appliquera les stratégies suivantes en vue d'éviter les départs de clients consécutifs à une faillite :** • Étudier de manière plus approfondie le besoin de prêts d'un montant supérieur, et envisager de modifier les limites de crédit sur lesquelles se basent les comités de crédit. • Dispenser une formation financière aux propriétaires de petites entreprises, couvrant notamment la question de la vente à crédit et la tenue des comptes. • Renforcer le suivi de l'utilisation faite des prêts chez les clients au cours de la première année de contrat.
Les échéanciers de remboursement posent-ils problème aux clients ?	• 85 % des clients ayant quitté le prestataire avec des impayés ont mentionné des problèmes de remboursement. • Parmi ces clients, 70 % ont signalé avoir des difficultés à effectuer leurs versements conformément à l'échéancier prévu. • Les deux raisons majeures avancées dans ce groupe pour expliquer ces difficultés étaient : 1) une activité saisonnière alors que les remboursements sont prévus sur une base mensuelle ; 2) des exigences familiales empêchant le remboursement. • Les données relatives à l'utilisation des prêts montrent qu'au moins 25 % des départs de clients concernaient l'utilisation de prêts destinés aux petites entreprises pour des activités agricoles.	**La direction appliquera les stratégies suivantes en vue de résoudre le problème des départs de clients liés à des problèmes de remboursement :** • Augmenter le temps consacré à la négociation des échéanciers lors de l'orientation des clients. • Améliorer la formation du personnel concernant l'identification du produit de prêt qui convient le mieux aux clients. • Concevoir un produit pilote de prêt agricole à tester chez les clients en milieu rural
Les clients qui n'ont pas renouvelé leur police d'assurance (départ) en avaient-ils bien compris l'utilité ?	**Données disponibles dans le SIG :** • Le taux annuel de reconduction du produit d'assurance est de 37 %. • 12 % des clients n'ayant pas renouvelé leur police d'assurance ont déposé une demande d'indemnisation lorsque leur police était en cours de validité. • 25 % de ces derniers se sont vus refuser leur demande. **Données issues de l'enquête sur les clients n'ayant pas reconduit leur police d'assurance :** • 4 % ont déclaré avoir déposé une demande d'indemnisation lorsque leur police était en cours de validité. • 56 % se rappelaient avoir reçu une explication verbale du produit. • 38 % se rappelaient avoir reçu des informations écrites sur le produit. • 75 % comprenaient mal le produit.	**La direction appliquera les stratégies suivantes en vue d'augmenter le taux de reconduction des polices d'assurance :** • Commander une évaluation externe de la demande des clients à l'égard de différents produits. • Surveiller les explications fournies aux clients sur les produits et les supports mis à leur disposition, et ajuster la formation du personnel en conséquence. • Imprimer le numéro du service à la clientèle de l'institution sur les documents relatifs à la police d'assurance, accompagné d'un texte encourageant les clients à téléphoner s'ils ont des questions concernant l'assurance.

[73] Tiré de la publication de la Smart Campaign intitulée *Collecting and Using Client Exit Data*, page 11.

TABLEAU 21. DONNEES SUR L'ASSURANCE PERMETTANT D'ESTIMER LA VALEUR DU PRODUIT[74]

RATIO	MESURE	SIGNIFICATION
Adoption du produit	Nombre de nouvelles polices souscrites sur une période donnée	L'intérêt des clients envers le produit et la réussite de votre stratégie de vente et de marketing. Il est important d'examiner ce chiffre en regard du taux de reconduction (ci-dessous) qui constitue une meilleure indication de la valeur du produit.
Ratio des demandes d'indemnisation encourues	Indemnités versées aux clients/total des primes (non subventionnées) collectées par l'assureur	La proportion moyenne des primes reversée aux assurés sous forme d'indemnités. Plus le ratio est élevé, plus le produit est susceptible d'être avantageux pour les clients.
Ratio de rejet des demandes d'indemnisation	Nombre de demandes d'indemnisation rejetées/nombre de demandes d'indemnisation dans l'échantillon	La proportion des demandes d'indemnisation ayant fait l'objet d'un refus, indépendamment du motif. Si ce ratio est élevé, cela peut indiquer que les clients ne comprennent pas le produit et/ou que ce dernier ne couvre pas les scénarios les plus fréquents chez vos clients cibles (trop grand nombre d'exclusions).
Taux de reconduction[75]	Nombre de reconductions/nombre de reconductions potentielles[76]	La valeur du produit, telle qu'elle est perçue par le client. Cela s'applique spécifiquement aux produits à terme (produits ayant une durée de couverture fixe telle qu'un an). Si le client est satisfait de la qualité du produit et des services, et si le produit est bien adapté à sa capacité de paiement, il renouvellera probablement son contrat.
Ratio de couverture	Nombre de clients assurés actifs/marché cible[77]	La difficulté à vendre le produit. Le degré de compréhension du produit par le client et le souhait de l'acheter.
Ratio de rapidité de règlement des demandes d'indemnisation	Le pourcentage d'indemnités versées dans les délais suivants : 0 à 7 jours ; 8 à 30 jours ; 31 à 90 jours ; plus de 90 jours après la demande.	La rapidité avec laquelle les clients sont indemnisés. L'assurance devrait verser les indemnités lorsque les clients en ont besoin. Si les demandes d'indemnisation ne sont pas traitées rapidement, le produit n'aura plus le même intérêt pour les clients.
Ratio de plaintes	Nombre de plaintes enregistrées/Nombre total de polices d'assurance	Le niveau global de satisfaction des clients, ainsi que facilité qu'ils ont à soumettre une plainte. Si ce nombre est trop faible, il est possible que les clients ne sachent pas comment formuler une plainte ou que la procédure soit trop complexe. Recoupez cet indicateur avec les données relatives à la satisfaction des clients pour brosser un tableau plus complet de l'expérience des clients concernant l'assurance.
Raisons des retards d'indemnisation	Données relatives aux motifs de non-reconduction tirées des entretiens avec les clients. Obtenez ces données pour un échantillon de clients dont l'assurance est échue.	Cherchez à déterminer si ce sont des problèmes concernant le produit qui ont conduit les clients à ne pas le renouveler et si l'apport de modifications au produit pourrait améliorer l'adhésion à ce dernier et le taux de reconduction.
Raisons du refus des demandes d'indemnisation	Données tirées de la base de données sur les refus. Ces données devraient être archivées et analysées par l'assureur ou par votre institution.	Comprendre les lacunes dans les connaissances des clients et dans la couverture. Les refus de demande d'indemnisation diminuent généralement à mesure que la compréhension de la couverture proposée augmente.
Caractéristiques démographiques des clients couverts	Les données démographiques liées à vos clients cibles (genre, âge, lieu, type d'activité).	Comparez les données démographiques à vos cibles pour comprendre si vous atteignez bien votre clientèle cible.

- *Indicateurs de performance sociale en micro-assurance. Note de synthèse* décrit les ratios présentés dans le Tableau 21, et explique comment analyser chacun d'eux afin d'améliorer l'intérêt de la micro-assurance pour les clients. Également disponible en anglais et en espagnol.

[74] La plupart des informations contenues dans ce tableau sont tirées du manuel Social Performance Indicators for Microinsurance: A Handbook for Microinsurance Practitioners.
[75] Utilisez une fourchette de temps prédéfinie (généralement un an) ou un échantillon aléatoire.
[76] Le nombre de reconductions potentielles correspond au nombre de clients qui pourraient avoir renouvelé leur couverture. Ce nombre n'inclut pas les personnes décédées ou devenues inéligibles à cause de leur âge avancé ou d'autres raisons ayant conduit à l'inéligibilité pendant la période en question.
[77] Votre stratégie sociale devrait définir votre marché cible (voir Pratique essentielle 1A.2). Estimez le nombre de clients potentiels dans votre marché cible, d'après les informations sur le marché.

EXEMPLE DE TERRAIN 29. UJJIVAN COLLECTE EN FACE-A-FACE DES DONNEES SUR LA SATISFACTION

Dans le passé, Ujjivan (Inde) avait des difficultés à récolter des données précises sur le taux de satisfaction des clients, qui refusaient de répondre aux enquêtes de satisfaction ou d'utiliser l'assistance téléphonique. Les clients mécontents quittaient tout simplement l'institution et lorsqu'on les interrogeait en personne, ils ne pas critiquaient pas et ne se plaignaient pas, sauf quand le prêt était décaissé avec retard.

La solution d'Ujjivan a été de doter chaque agence d'un représentant des services à la clientèle, qui discute en face à face avec les clients pour identifier les problèmes éventuels et procéder aux entretiens de sortie lorsqu'un client s'en va. Au moins une fois par an, une réunion a lieu avec tous les leaders des groupes pour savoir ce qu'ils pensent des produits et des services et pour se renseigner sur les besoins qui ne sont pas satisfaits.

Pour consolider les relations avec la clientèle, tous les cadres supérieurs sont tenus de participer à des rencontres avec les clients trois à quatre fois par an. Lors de ces réunions, ils complètent une liste de vérification qui reprend l'avis des clients sur les produits, les procédures et les services, ainsi que leurs plaintes. Toutes ces informations sont ensuite passées au crible par l'équipe en charge de la qualité du service. La direction d'Ujjivan est convaincue que les relations entre l'encadrement, le personnel et les clients se renforceront et que le prestataire de services financiers pourra ainsi obtenir des retours d'information plus pointus et directs de la part des clients.

Norme 3B

Les produits, services et canaux de distribution du prestataire sont conçus pour bénéficier aux clients conformément à ses objectifs sociaux ou en lien avec ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 3B.1 Le prestataire offre des produits et services adaptés aux besoins des clients. (Norme de protection des clients 1.1)

> Pratique essentielle 3B.2 Les produits et services du prestataire sont conçus pour réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles.

> Pratique essentielle 3B.3 Les produits et services du prestataire sont conçus pour réduire les risques des clients.

> Pratique essentielle 3B.4 Les produits et services du prestataire sont conçus pour permettre aux clients d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins anticipés de leur ménage.

> Pratique essentielle 3B.5 Une politique et des processus documentés sont en place pour éviter des techniques de vente agressives et la signature de contrats sous contrainte. (Norme de protection des clients 1.3)

> Pratique essentielle 3B.6 Le prestataire surveille les risques associés aux agents et aux réseaux et résout les problèmes.

Les orientations relatives aux normes 1b et 3a traitent des raisons de *réunir des renseignements* sur les besoins et les préférences des clients, ainsi que des méthodes utilisées. Les orientations relatives à la norme 3b examinent pourquoi et comment *utiliser ces informations* pour concevoir des produits et des services conformes aux besoins et aux préférences des clients.

3B.1 ET 3B.2 N'ENTRAVEZ PAS L'ACCES DES CLIENTS ET REDUISEZ LES OBSTACLES

Proposer un produit adéquat est l'un des meilleurs moyens de protéger les intérêts des clients et de les aider à faire progresser leur situation économique. La progression des clients devrait être une priorité de votre institution. Une politique définissant comment vous offrirez des produits et des services adaptés par l'intermédiaire de canaux de distribution appropriés devra être prévue en ce sens. Elle couvrira notamment la conception des produits et la surveillance de leur adéquation. Plus spécifiquement, pour garantir aux clients un accès et une valeur maximum, les attributs des produits et des services qui doivent répondre aux besoins de la clientèle ciblée sont les suivants :

le montant : le montant maximum et minimum des prêts et les conditions d'épargne devraient être adaptés au revenu, au type d'activité, aux habitudes d'épargne, etc., de vos clients cibles ;

le prix : le prix devrait être abordable pour les clients ;[78]

les exigences relatives à la garantie/au nantissement : les exigences en matière de nantissement doivent correspondre à la capacité d'accès des clients cibles à une garantie matérielle et/ou à des garants. L'institution devrait avoir une politique qui définisse les garanties acceptables et inacceptables et donne des directives claires pour leur enregistrement et évaluation. Basez cette dernière sur les normes locales et n'acceptez jamais de garanties qui entraîneraient de graves privations ou affecteraient les capacités de gain des clients. Déterminez la valeur du nantissement en vous basant sur le prix du marché/la valeur de revente vérifiable qui devra être contrôlé(e) par un cadre ou le comité de crédit ;

l'échéancier de remboursement des prêts et les conditions de retrait d'épargne : le calendrier de remboursement devrait être compatible avec les flux de trésorerie de la population cible et les conditions de retrait d'épargne devraient garantir aux clients ciblés un accès maximal à leur épargne en cas de besoin ;

les conditions d'utilisation des produits de prêt/d'épargne/d'assurance : les conditions d'utilisation de produits devraient être cohérentes avec les activités de subsistance des clients cibles.

les canaux de distribution : les canaux de distribution devraient être abordables, pratiques et fiables pour la clientèle ciblée (services bancaires mobiles, cartes à puce ou prépayées, points de vente, distributeurs automatiques de billets, agents dans les régions éloignées, le cas échéant). Ils devraient être adaptés pour surmonter les obstacles culturels et/ou sociaux, tels que la langue, le niveau d'alphabétisation, la répartition des rôles homme/femme, etc.

Outre ces caractéristiques, vos produits et services devraient tenir compte de la capacité financière[79] de la clientèle cible qui a de profondes répercussions sur leur conception. **La capacité financière d'un client** renvoie à son aptitude à agir dans son meilleur intérêt financier et à choisir et obtenir des services financiers qui répondent à ses besoins. Elle dépend de son niveau d'alphabétisation, ses attitudes, ses compétences et son comportement en tant que consommateur. Il est important que vous compreniez la capacité financière de votre clientèle cible et l'incidence qu'elle a sur l'utilisation des services financiers. Voici quelques exemples de son influence sur l'adoption des produits :

- Les plus pauvres sont souvent exclus des produits destinés aux groupes par d'autres membres qui les considèrent comme moins intéressants ou s'en auto-excluent à cause de la piètre image qu'ils ont d'eux-mêmes.
- Nombre de clients refusent d'utiliser des canaux de distribution qui donnent à leurs proches la possibilité de voir ou d'accéder à leur épargne.
- Certains clients sont plus susceptibles d'épargner s'ils se fixent un but, même si celui-ci n'est pas contraignant.
- Un client peut décliner une offre d'assurance car la prime à verser constitue une dépense fixe et à court terme tandis que l'indemnisation est une perspective incertaine et éloignée.

En plus de proposer une suite de produits et services conçus pour répondre aux besoins financiers de vos clients, il est primordial que vos employés comprennent l'adéquation des produits. Pour ce faire, ils doivent non seulement connaître parfaitement les caractéristiques des produits mais aussi savoir comment conseiller les bons produits et services aux clients et être formés en ce sens. Un prestataire a beau proposer des produits parfaitement conçus, les clients n'en tireront pleinement avantage que si le personnel est en mesure de les aider à choisir les produits et options qui leur correspondent.

[78] Les orientations relatives à la norme 6c traitent de la tarification abordable pour les clients.
[79] **La capacité financière** fait référence à « l'aptitude du client à agir au nom de son meilleur intérêt financier, compte tenu du contexte socio-économique et de l'environnement. Elle couvre les connaissances (alphabétisation), les attitudes, les compétences et le comportement des consommateurs, eu égard à la compréhension, au choix et à l'utilisation des services financiers, ainsi qu'à leur capacité à profiter de services financiers adaptés à leurs besoins. » (Fonds de la Banque mondiale et de l'OCDE pour la Russie)

Comme indiqué dans les directives pour la norme 3a, votre établissement devrait fonder les décisions des produits / services / canal de livraison, sur les études de marché. Le tableau 22 utilise l'exemple de la chaîne de distribution qui se trouve dans la directive "Pratique essentielle 3a" pour montrer comment une institution peut utiliser son analyse des données clients pour prendre des décisions. L'exemple démontre une décision de canal de livraison qui réduit l'obstacle à l'inclusion financière que devrait surmonter les objectifs clients de l'institution.

TABLEAU 22. CHOIX DU CANAL DE DISTRIBUTION EN FONCTION DES BESOINS DES CLIENTS

DONNÉES DES ÉTUDES SUR LES CLIENTS	CHOIX DU CANAL DE DISTRIBUTION EN FONCTION DES BESOINS DES CLIENTS
Après ventilation, les données sur les clients indiquent que : • Dans l'est du pays, les clients vivent à une distance moyenne de 2 km de leur agence locale, contre 10 km pour les populations de l'ouest. • Le temps de trajet jusqu'à l'agence est trois fois plus long pour les clients de l'ouest du pays que pour les clients de l'est. • Plus de 85 % des clients des deux provinces possèdent un téléphone portable.	L'institution décide de tester la banque mobile, sur demande de la majorité des clients. Elle commence par cinq agences, à l'ouest, car les clients vivent plus loin des agences et dépensent donc plus en transports pour s'y rendre.

EXEMPLE DE TERRAIN 30. VISIONFUND UGANDA REDUIT LES OBSTACLES A L'INCLUSION FINANCIERE EN MODIFIANT LES CONDITIONS ATTACHEES A CERTAINS PRODUITS

VisionFund Uganda œuvre pour une « microfinance durable, tenant compte de la question du genre ». Bien que l'objectif de l'institution soit d'avoir une clientèle à 60 % féminine, ces dernières années, ce pourcentage a chuté à 32 %. Grâce au programme de mentorat en GPS d'Oikocredit, VisionFund a compris que cette baisse trouvait son origine dans deux décisions opérationnelles :

1. l'augmentation des crédits de groupe et la réduction des prêts individuels, et
2. l'obligation pour les clients de présenter un titre de propriété foncière comme garantie.

Les spécificités de ces produits ont été autant d'obstacles pour la clientèle féminine, car, en Ouganda, les femmes ne détiennent généralement pas de titres fonciers et les hommes découragent leurs épouses de devenir membres de groupes. Par conséquent, VisionFund a décidé de revoir l'équilibre entre prêts de groupe et prêts individuels. Elle a envisagé d'autres types de garantie pour les femmes et a commencé à suivre systématiquement sa clientèle féminine. Dix-huit mois après l'adaptation des conditions aux besoins des femmes, la part de ces dernières dans la clientèle de VisionFund Uganda a grimpé jusqu'à 42 %.

EXEMPLE DE TERRAIN 31. KOMIDA UTILISE LA CONCEPTION DE PRODUIT BASEE SUR LES DONNEES

Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) (Indonésie) sonde des clients et des non-clients dans ses groupes cibles pour mieux comprendre leurs besoins, leurs contraintes et leurs objectifs financiers. Une enquête a identifié plusieurs conditions financières et liées au mode de vie qui peuvent poser problème au groupe cible de KOMIDA :

- Ils ont des dépenses élevées mais prévisibles pendant les périodes de fêtes. À cette époque de l'année, certaines personnes vendent leurs biens ou empruntent de l'argent de manière officielle ou informelle.
- Ils économisent de l'argent de manière informelle, en conservant des espèces, de l'or ou des bijoux à leur domicile, par exemple, ne touchent donc pas d'intérêts sur leurs économies et perdent parfois l'argent mis de côté (en cas de vol).
- Ils sont souvent malades en raison du manque d'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

En s'appuyant sur ces informations sur le marché, KOMIDA a décidé de proposer des comptes épargne rémunérés, des prêts pour les fêtes, des comptes « épargne jours de fête » spécifiquement destinés à réaliser des économies en vue de la période de fêtes, des prêts WASH (eau, assainissement, hydratation), et un projet pilote d'animateurs de santé communautaires ayant pour mission d'aider les clients à faire bon usage de leurs prêts WASH. D'après KOMIDA, pour utiliser un processus de conception basée sur les données, un prestataire doit être prêt à faire face aux coûts, aux risques et aux obstacles que suppose la révision des perceptions des clients et, à terme, des produits et des services.

Pour consulter de plus amples informations sur les pratiques de GPS de KOMIDA, veuillez cliquer ici.

3B.3 REDUIRE LES RISQUES POUR LES CLIENTS

Votre institution devrait se demander comment offrir un éventail de produits et de services diversifiés ou souples que les clients peuvent utiliser pour réduire les risques et faire face aux urgences communes. Elle peut offrir les produits directement ou indirectement, par le truchement de ses partenaires. On y trouve :

- des prêts pour faire face aux urgences et réduire les risques comprenant, mais sans s'y limiter, les prêts d'urgence ;
- des rééchelonnements ou des restructurations de prêts, lorsque cela est approprié ;
- de l'épargne pour faire face aux urgences et réduire les risques comprenant, mais sans s'y limiter, des produits permettant de retirer de l'argent facilement, sans devoir passer par des procédures compliquées ;
- des assurances volontaires comprenant, mais sans s'y limiter, l'assurancecrédit, l'assurance vie, l'assurance santé, la couverture de l'actif (p. ex., l'assurance habitation) et l'assurance agricole ;
- des services de paiement/de transferts d'argent grâce auxquels les clients reçoivent rapidement des fonds en provenance d'autres personnes en cas de besoin ;
- des formations destinées à renforcer la capacité des clients à prévenir les risques (p. ex., éducation à la santé), ou à y faire face (autonomisation des femmes ou compétences commerciales…) ; et
- des fonds ou réserves affectés en cas de catastrophe collective, tels qu'un fond d'urgence permettant aux membres d'une coopérative d'emprunter à taux zéro.

Microfund for Women (Jordanie) offre deux produits d'assurance : une assurance-vie de crédit (« Himaya ») et une assurance hospitalisation (« Afietna »). Le produit d'assurance-vie couvre l'emprunteur et son conjoint pour que, en cas de décès de ce dernier, l'assurance puisse servir à régler le montant des funérailles et à couvrir d'autres besoins. L'assurance hospitalisation protège toute la famille immédiate pour un coût de 3,50 US $ par mois, et garantit à chaque membre d'être couvert pendant une durée d'hospitalisation allant jusqu'à 36 jours par période de 12 mois de prêt. Ces deux produits ont été conçus en s'appuyant sur les résultats d'études de marché indiquant que les soins de santé constituent l'une des premières inquiétudes des clientes qui, pour la plupart, ont des enfants et/ou des parents

âgés à charge. Certaines clientes refusaient d'être hospitalisées en raison du coût et car cela les empêchait de travailler. Ces produits réduisent les risques pour les clientes en leur apportant une assistance dans les moments difficiles et en éliminant les raisons de ne pas avoir recours aux soins.

Le Tableau 23 montre comment un prestataire peut, sur la base de son analyse des données des clients, prendre des décisions sur les produits qui aident les clients à gérer les risques et à faire face aux urgences communes.

- Le rapport *Designing Financial Services to Respond to Household Shocks* part d'une étude de cas réalisée au Burkina Faso pour définir comment concevoir au mieux les produits financiers afin d'anticiper et de couvrir les dépenses pouvant être induites par un grave problème de santé. Le document *Resilience and Health Shocks* passe en revue des résultats obtenus sur le terrain suggérant que les comptes épargne santé et les prêts santé peuvent contribuer à aider les pauvres à mieux gérer leurs problèmes de santé et accroître leur résilience.
- *Microfund for Women's Caregiver Experience: Lessons from Jordan on Health Microinsurance* est une étude de cas sur les produits d'assurance de MfW.

Proposez des prêts en monnaie locale

Gérer le risque lié au taux de change est une tâche complexe mais importante pour protéger autant que possible vos clients contre ce risque. **L'asymétrie des devises** survient lorsqu'un prestataire de services financiers détient des actifs (tels que des prêts) libellés dans la monnaie de son pays mais finance les éléments de son bilan avec des prêts en monnaie forte.[80] Certains prestataires répercutent le risque monétaire en imposant des prêts en monnaie forte à leurs clients ou en indexant les taux d'intérêts de leurs prêts sur un taux de change donné. Dans cette configuration, les emprunteurs peuvent se voir exiger des montants de remboursement plus élevés que prévu en cas de dévaluation de la monnaie locale.[81]

[80] Tiré de *Identify, Quantify, and Manage FX Risk* de MFX. Les ressources mises à disposition par MFX présentent des exemples détaillés de plusieurs types de risques liés au change, ainsi que des stratégies permettant de les atténuer.
[81] Tiré de *Summary on FX Risk in Microfinance* de MFX.

TABLEAU 23. CHOIX DE PRODUIT FONDE SUR LES BESOINS DES CLIENTS

IDÉE DE PRODUIT	DONNÉES OBTENUES SUR LE PRODUIT	ANALYSE DES DONNÉES, POUR COMPRENDRE LES BESOINS DES CLIENTS	DÉCISION RELATIVE AU PRODUIT, FONDÉE SUR LES BESOINS DES CLIENTS
Assurance agricole	• Demandes d'indemnisation, par région • Valeur de l'actif, par type d'activité (p.ex., production de maïs ou élevage de bétail) • Réponses des clients aux entretiens sur leurs préférences quant aux conditions des produits Réponses des clients à l'enquête sur les besoins des ménages	Après ventilation, les données sur les clients indiquent que : • Les clients vivant dans le nord sont trois fois plus souvent victimes de catastrophes naturelles que dans le sud. • L'actif des agriculteurs est deux fois supérieur à celui des éleveurs. Des données complémentaires, provenant d'études de marché, indiquent que : • Les agriculteurs souhaitent assurer aussi bien les récoltes que les intrants agricoles. • L'actif des éleveurs est déjà couvert par des assurances proposées par le gouvernement.	Le prestataire de services financiers adapte son assurance agricole pour cibler des clients qui sont cultivateurs plutôt que des éleveurs. Le produit de base couvre les récoltes, mais les agriculteurs ont le loisir de souscrire une autre assurance, qui couvre des intrants agricoles, tels que le matériel et les installations de stockage. Le prestataire propose une couverture supplémentaire aux agriculteurs du nord, qui les protège spécifiquement contre les catastrophes naturelles.

La meilleure façon de protéger les clients des risques de change consiste à leur proposer dans la mesure du possible des prêts en monnaie locale. Il est également essentiel de protéger votre institution contre le risque de change afin de préserver vos clients. S vous empruntez des fonds en monnaie forte, vous devriez élaborer une stratégie permettant de suivre et d'évaluer attentivement votre exposition au taux de change associée à des pratiques destinées à protéger votre institution contre le risque de change.[82]

Le ratio principal à surveiller est le ratio du risque de change qui calcule l'exposition aux fluctuations monétaires à partir de l'actif et du passif, selon la formule suivante :

(Total de l'actif en monnaie forte - Total du passif en monnaie forte) / Total de l'actif net

Un ratio élevé reflète une proportion plus élevée d'actif en monnaie forte par rapport au passif en monnaie forte et par conséquent une moindre vulnérabilité aux fluctuations monétaires. Un prestataire de services financiers peut déterminer une fourchette cible pour son ratio du risque de change puis surveiller attentivement son bilan afin d'évaluer son exposition au risque.

Outre la surveillance de votre exposition, les pratiques suivantes peuvent contribuer à protéger le prestataire contre le risque de change :

- Conserver un compte de dépôt en monnaie forte (et fixer par exemple un seuil minimum de réserve de liquidités en monnaie forte par rapport au passif en monnaie forte).
- Emprunter autant que possible en monnaie locale plutôt qu'en monnaie forte, même si les taux locaux sont un peu plus élevés, y compris en s'appuyant sur une ligne de crédit locale pour les besoins à court terme.
- Utiliser un crédit adossé dans le cadre duquel le prestataire de services financiers dépose, dans une banque locale, le montant d'un prêt en monnaie forte sur un compte en monnaie forte qui sert ensuite de garantie pour un prêt en monnaie locale.

EXEMPLE DE TERRAIN 32. MUSOMA AIDE SES CLIENTS A ATTENUER LES RISQUES ET A ANTICIPER LEURS BESOINS GRACE A L'EPARGNE

MUSOMA (Tanzanie), petite coopérative d'épargne et de crédit comptant 6000 membres, était inquiète de la faible utilisation de l'épargne volontaire parmi ses membres. Consciente de la nécessité pour les clients d'avoir des économies pour assouvir leurs besoins financiers anticipés et inattendus et du fait que l'augmentation de l'épargne lui apporterait également des capitaux supplémentaires, MUSOMA a pris les mesures suivantes :

- production et distribution de brochures explicatives sur l'épargne volontaire à l'adresse des membres et des non membres ;
- formation des membres du comité de crédit afin qu'ils puissent parler de l'épargne à d'autres membres ;
- révision à la hausse des taux d'intérêt sur l'épargne (de 1 % à 5 %) ; et
- remaniement des procédures et accès facilité des membres à leur épargne volontaire lorsqu'ils doivent retirer de l'argent.

Après avoir adopté ces mesures, entre mars 2012 et août 2013, MUSOMA a enregistré une hausse de 30 % de l'épargne volontaire (pour une augmentation de 5 % du nombre de membres).

[82] Les stratégies étudiées ici n'incluent pas de couverture du risque de change par l'utilisation de mécanismes dérivés, qui ne sont généralement pas recommandés à moins que l'exposition au change du prestataire de services financiers ne soit très importante.

EXEMPLE DE TERRAIN 33. **FRIENDSHIP BRIDGE GERE LE RISQUE DE CHANGE**

Friendship Bridge (FB) (Guatemala) offre des solutions de microcrédit destinées aux femmes exerçant une activité indépendante. Ce prestataire s'appuie sur des sources de financement en monnaie locale (quetzal guatémaltèque, GTQ) et en dollars américains (US$). Bien que le quetzal ait été une monnaie relativement stable ces 15 dernières années, le prestataire de services financiers est conscient qu'une dévaluation monétaire inattendue pourrait mettre en péril sa capacité à rembourser ses obligations en US$. FB utilise différents moyens visant à atténuer ce risque de change, sans avoir recours aux instruments dérivés.

- Il surveille son ratio de risque de change, déterminé selon le mode de calcul suivant : (Total de l'actif en US$ - Total du passif en US$) / Total de l'actif net (en US$ et en GTQ). Si le ratio dépasse les limites cibles qu'il s'est fixé, son comité des finances réexamine la situation.
- FB utilise en parallèle d'autres stratégies, telles que :
- la constitution de réserves et le maintien du maximum de liquidités oisives possibles en US$;
- l'utilisation de lignes locales de crédit en GTQ pour les besoins à court terme ;
- l'emprunt en GTQ plutôt qu'en US$ dès que possible, même si les taux sont généralement 5 % supérieurs à ceux appliqués aux emprunts en US$;
- la conservation d'au moins 10 % en réserves pour de futures obligations et l'augmentation de ce pourcentage à l'approche de l'échéance ;
- les crédits adossés ;
- des tests de résistance aux fluctuations du risque de change ;[83] et
- une « analyse du risque économique » trimestrielle, évaluant des indicateurs clés afin d'apprécier l'offre et la demande de GTQ. Ces mesures incluent :
  - le déficit commercial ;
  - le déficit budgétaire ;
  - le niveau des prix/l'inflation (au Guatemala et pour le « panier de produits » de FB) ;
  - la politique monétaire (taux d'intérêts et base monétaire pour le Guatemala et les États-Unis) ;
  - la notation du risque pays ;
  - l'économie informelle ;
  - les notations des banques ;
  - les revenus intérieur et étranger ;
  - les événements politiques ou économiques majeurs.

Le comité des finances examine officiellement cette évaluation du risque économique chaque semestre et présente un rapport au conseil d'administration de FB. Selon l'évolution à plus long terme des tendances relatives à la valeur du GTQ, FB pourrait être amené à envisager l'utilisation de stratégies dérivées pour se protéger contre des fluctuations monétaires potentiellement dangereuses.

[83] La Federal Reserve Bank de San Francisco fournit une explication des tests de résistance.

3B.4 DONNEZ A VOS CLIENTS LA POSSIBILITE D'INVESTIR DANS LES OPPORTUNITES ECONOMIQUES ET DE REPONDRE AUX BESOINS ANTICIPES DES MENAGES

Votre institution devrait se demander quel bénéfice les clients tirent des produits et services, la capacité qu'ils leur donnent d'investir dans des opportunités économiques et de gérer les besoins anticipés du ménage, à tous les stades de leur vie. Au rang de ces produits figurent :

- les prêts aux entreprises, tels que capital de départ, fonds de roulement, lignes de crédit et d'autres types de garanties qui facilitent l'octroi de prêts productifs (p. ex., location de machines pour une entreprise) ;
- les prêts destinés à des événements spécifiques de la vie tels qu'un mariage, des funérailles, l'éducation ou l'amélioration du logement ;
- des produits d'épargne qui suivent le cycle de vie : épargne des jeunes, épargne pour des études, un logement, un mariage, des funérailles et l'épargne pension.

Le Tableau 24 explique comment un prestataire peut exploiter son analyse des données du client pour prendre des décisions sur les produits. L'exemple montre une décision sur un produit qui aide les clients à satisfaire des besoins anticipés du ménage.

TABLEAU 24. **CHOIX DE PRODUIT FONDE SUR LES BESOINS DES CLIENTS**

IDÉE DE PRODUIT	DONNÉES OBTENUES SUR LE PRODUIT	ANALYSE DES DONNÉES, POUR COMPRENDRE LES BESOINS DES CLIENTS	DÉCISION RELATIVE AU PRODUIT, FONDÉE SUR LES BESOINS DES CLIENTS
Épargne volontaire	• Montant des dépôts, par catégorie d'âge • Fréquence des dépôts, par catégorie d'âge • Réponses des clients aux entretiens sur leurs préférences quant aux conditions des produits • Réponses des clients à l'enquête sur les besoins des ménages	La ventilation des données clients montre que les jeunes clients (21-35 ans) font des dépôts plus importants, mais moins fréquents. Des données complémentaires, provenant d'études de marché, indiquent que : • Les clients jeunes ont des revenus variables. • Les clients jeunes épargnent en vue d'un mariage et pour rembourser un crédit hypothécaire.	Le prestataire de services financiers teste deux produits d'épargne : une épargne mariage et une épargne en vue de l'achat d'un logement. Les comptes épargnes proposent des taux d'intérêt plus élevés mais requièrent des dépôts minimums plus importants devant être effectués deux fois par an. Les clients peuvent retirer leur argent après un an.

EXEMPLE DE TERRAIN 34. GENESIS INSTALLE DES TERMINAUX DE POINTS DE VENTE DANS DES ENTREPRISES CLIENTES

Fundación Genesis Empresarial (Guatemala) utilise un canal de distribution commode aussi bien pour les clients qui *effectuent* les transactions que pour ceux qui les *exécutent*. Ce prestataire de services financiers innovant a installé dans des *entreprises clientes*, telles que de petits magasins et kiosques, des terminaux de points de vente qui permettent aux clients d'effectuer des remboursements de prêt et d'envoyer et de recevoir des fonds. Ces nouveaux points d'accès présentent un avantage pour les clients qui effectuent des paiements, puisqu'ils se situent en plein cœur de leur communauté, à une distance généralement beaucoup moins importante que l'agence Genesis la plus proche. Les clients qui gèrent le point de vente en tirent eux aussi parti : leur établissement enregistre une hausse de fréquentation, ils perçoivent une commission sur chaque transaction et toute nouvelle personne qu'ils adressent à Genesis, et bénéficient d'une formation au service à la clientèle et d'une formation technique sur l'utilisation du terminal de points de vente.

Avant l'adoption de ce nouveau système, les clients de Genesis effectuaient la plupart de leurs remboursements de prêt dans les banques locales. Ils étaient souvent intimidés à l'idée de se rendre dans une banque. Parfois, ces dernières tentaient de harponner les clients de Genesis ou leur offraient sciemment un service de piètre qualité. Le nouveau système répond mieux aux attentes des clients. Ils effectuent leurs transactions auprès d'autres clients dans des lieux qui leur sont familiers et où ils sont à l'aise ; les plaintes ou problèmes peuvent être traités directement par Genesis (alors que ce n'est pas le cas lorsque le client va à la banque) ; et les opérateurs des points de vente étant eux-mêmes des clients, ils connaissent le code de déontologie et les normes relatives au traitement de la clientèle applicables chez Genesis.

Outre l'accès aux services financiers liés aux prêts et aux transferts de fonds, les terminaux de point de vente offrent aux clients la possibilité de régler leurs factures de service et de carte de crédit. Ils peuvent par conséquent s'acquitter de plusieurs tâches à la fois. De plus, les entreprises clientes proposent généralement des horaires d'ouverture plus larges que les banques (de 8h00 à 21h00 et 9h00 à 16h00, respectivement). Le service en point de vente s'avère donc plus commode et implique un coût d'opportunité moindre pour les clients.

3B.5 NE RECOUREZ PAS A DES TECHNIQUES DE VENTE AGRESSIVES

Enseignez à vos employés comment vendre vos produits et services sans faire pression sur les clients. Des techniques de vente agressives peuvent être particulièrement dommageables pour les clients à faible revenu et ceux dont les connaissances financières sont limitées, car elles pourraient les amener à acheter un produit en cédant à la pression plutôt qu'en raison de son adéquation.

Définissez clairement ce que vous entendez par « vente agressive » au sein de votre institution et expliquez aux employés les critères sur lesquels ils seront évalués et les sanctions appliquées aux personnes s'adonnant à ce type de pratiques. Voici plusieurs exemples de ventes agressives :

- Dire aux clients qu'une offre n'est valable que pour une durée limitée (« vous devez signer aujourd'hui, car le prix augmentera demain »).
- Continuer à insister auprès d'un client qui a clairement refusé un produit.
- Dissuader ou empêcher un client de consulter une personne de confiance.
- Dissuader ou empêcher un client de lire les informations sur le produit, le contrat, etc.
- Se disputer avec le client, se montrer hostile ou condescendant(e) à son égard.
- Intimider ou menacer le client (« si vous ne souscrivez pas d'assurance vie, vous donnerez l'impression de ne pas vous soucier de votre famille »).
- Exiger de tous les membres d'un groupe qu'ils renouvellent leur emprunt (sans aucune possibilité pour l'un d'eux de se dédire).

Les employés doivent pouvoir parler du produit dans un langage que les clients comprennent. Formez vos employés à poser les bonnes questions qui leur permettront d'orienter le client vers le produit qui lui convient le mieux. Ils devraient être en mesure de vendre un produit en soulignant son utilité pour le client. La tactique appropriée consiste à convaincre le client de la valeur du produit et non à le harceler pour qu'il signe un contrat. Rappelez également aux employés de respecter le droit d'un client à refuser un produit.

Les techniques de vente doivent être adaptées au niveau d'éducation et d'alphabétisation de la clientèle, ainsi qu'aux conditions du marché local. Les clients qui n'ont jamais utilisé un produit d'assurance succombent aux techniques de vente agressives, car ils

ont, parfois, des difficultés à savoir si le produit est adapté à leurs besoins, ou ils pensent que les primes versées leur seront remboursées s'il n'y a pas de déclaration de sinistre. Assurez-vous que les techniques de vente (recrutement des clients, argumentaire de vente et supports promotionnels) ne trompent pas les clients sur les avantages d'un produit.

Bien qu'elle ne soit pas responsable de la formation dispensée aux agents ni aux prestataires tiers (agents de services mobiles, compagnies d'assurance, sociétés spécialisées dans le transfert de fonds) sur les pratiques de vente agressive, votre institution devrait toutefois vérifier que lesdits prestataires sensibilisent leurs propres représentants à cette question. Suivez les pratiques de vos propres employés et de toute tierce partie affiliée à votre institution. Il devrait être prévu dans le cadre du suivi systématique de contrôler les stratégies de vente utilisées par les employés. Interrogez les clients et le personnel.

3B.6 SURVEILLEZ LES AGENTS ET LES RESEAUX

Le recours à des agents bancaires peut vous aider à atteindre davantage de clients et à proposer de nouveaux services. Cela revient toutefois à abandonner un certain contrôle lorsque vous ne passez pas par votre propre personnel. Ce phénomène est encore accentué lorsque vous combinez agents et services de banque mobile. Bon nombre d'utilisateurs n'ont aucune expérience en matière de finance et de technologie mais ils sont également dans des situations financières précaires qui ne leur laissent qu'une faible marge d'erreur.[84] Il est primordial que vous reconnaissiez les risques associés aux agents et aux canaux numériques sur votre marché. Pour de nombreux prestataires, ils incluent :

- l'impossibilité d'effectuer une opération en raison d'une indisponibilité du réseau ;
- des liquidités ou un fonds de caisse insuffisants chez l'agent bancaire, ce qui affecte également la capacité des clients à effectuer une transaction ;
- des erreurs de transaction difficiles ou impossibles à corriger ;
- la fraude de l'agent qui cible les clients (appliquer des frais supplémentaires aux clients) ;
- une perte de sécurité et de confidentialité des données des clients ;
- des mécanismes de recours insuffisants chez l'agent ; et
- des interfaces utilisateurs confus (p. ex. menus de la banque mobile).

Une surveillance étroite, réalisée généralement par un audit interne ou un contrôle interne, vous permettra de vous tenir informé des risques potentiels et des problèmes récurrents. Assurez-vous non seulement d'inclure des contrôles sur les agents et les réseaux dans les procédures systématiques de gestion des risques mais également de recueillir des commentaires des clients sur ces derniers dans le cadre de votre suivi continu de la satisfaction des clients (Voir 3a.2). Gardez à l'esprit que les agents et les directeurs d'agence ont souvent tendance à ne pas signaler tous les problèmes.

L'issue que vous pourrez apporter aux problèmes concernant les agents/réseaux dépendra de vos capacités et de la disponibilité de solutions offrant un bon rapport coût-efficacité. Sur certains marchés, par exemple, il n'existe pas de solution facile ou à bas coût pour pallier aux indisponibilités de réseau. La première stratégie de prévention des problèmes consiste à vous assurer que les agents ont suivi une formation suffisante sur les problèmes que rencontrent les clients. Bien que vous ne soyez pas responsable de la formation des agents gérés par un tiers (directeur de réseau d'agents par exemple), il vous appartient de vérifier que ledit tiers forme ses représentants sur les questions suivantes, au minimum :

- Un traitement équitable et responsable des clients. La formation s'aligne sur le code de déontologie du prestataire et définit clairement ce qu'est un comportement inacceptable. (Voir 4c)
- Les pratiques de recouvrement des dettes et procédures de recouvrement de prêt du prestataire. (Voir 4c)
- Ne pas avoir recours à des techniques de vente agressives et respecter le droit des clients à refuser des produits. (Voir 3b.5)
- Le processus d'analyse et d'approbation des prêts. (Voir 4a)
- Le fonctionnement de la procédure de plainte, le rôle des employés chargés de traiter les plaintes, la bonne gestion des plaintes jusqu'à leur résolution et la transmission de la plainte à la personne compétente aux fins d'examen et de traitement. (Voir 4e)
- Les politiques et processus en lien avec la confidentialité des données des clients. (Voir 4d)

[84] Tiré de Doing Digital Finance Right: The Case for Stronger Mitigation of Customer Risks, page 1.

- *Réussir la finance numérique* de CGAP suggère aux prestataires des mesures à prendre en vue d'améliorer la sécurité, la fiabilité et la transparence des produits, canaux et systèmes de services financiers numériques et d'aider les clients à comprendre et atténuer les risques associés. Également disponible en anglais et en espagnol. *Recours envers les services financiers numériques* se concentre essentiellement sur le rôle du recours. Également disponible en anglais et en espagnol.
- Les *8 bonnes pratiques sur les paiements numériques responsables* de The Better Than Cash Alliance identifient huit bonnes pratiques relatives aux interactions avec les clients qui émettent ou reçoivent des paiements numériques. Également disponible en anglais et en espagnol.
- Les Briefing Notes #110 et #111 de MicroSave examinent le point de vue du client et de l'agent sur les agences bancaires et expliquent notamment comment résoudre les problèmes courants tels que l'insatisfaction des clients.
- *Fraud in Mobile Financial Services* de CGAP montre l'incidence de la fraude sur les prestataires, agents et utilisateurs des services de banque mobile ainsi que les mesures permettant de réduire les risques et vulnérabilités à l'égard de la fraude dans la banque mobile et les services connexes.

EXEMPLE DE TERRAIN 35. L'ASSOCIATION BASE FANDIMA DEVELOPPE UNE FORMULE SOUPLE DE PRET DE GROUPE

Un audit social basé sur le SPI4 a révélé que l'Association Base Fandima (ABF) (Burkina Faso) n'atteignait pas sa clientèle cible (les femmes pauvres et exclues des régions rurales) et, pour y remédier, avec l'assistance technique d'Entrepreneurs du Monde, ABF a adopté une nouvelle formule de prêt, tout en œuvrant à sa viabilité, sur une période de trois ans.

ABF a identifié certains obstacles à l'accès des clients : l'absence de garanties de prêt, la méconnaissance des questions financières, l'analphabétisme et une mobilité restreinte. ABF a conçu un nouveau produit (Taan Yama) qui lève ces obstacles. Taan Yama respecte une formule apparentée au prêt de groupe : les clients peuvent emprunter dès qu'ils ont constitué un groupe de 30 personnes, mais chaque personne contracte un prêt individuel et n'est pas garante des autres. Le montant du prêt, la date d'émission et les conditions varient selon les membres, en fonction de leurs capacités et des besoins de leur activité. En outre, les groupes reçoivent une formation sur divers thèmes sociaux et financiers.

Pour assurer la viabilité financière de ce produit, ABF exige :

- que les groupes se réunissent une fois par semaine et comptent 30 membres pour que ceux-ci puissent obtenir un prêt ;
- une épargne obligatoire ;
- que chaque groupe fonctionne selon une structure de gouvernance stricte et un ensemble de règles de conduite ; et
- que les membres du groupe aillent voir ceux qui ne remboursent pas ou ne viennent pas et les encouragent à rembourser (aide financière, conseils, recherche de points de vente pour écouler leurs produits, etc.).

ABF s'est rendu compte que le produit devait être souple (conditions variant suivant qu'on est en saison sèche ou en saison des pluies, p.ex.), mais les exigences concernant le groupe ne fluctuent pas. En outre, les formations doivent être intéressantes et profiter aux membres, pour que ceux-ci continuent à apprendre et que le taux de participation aux réunions reste élevé.

Le produit Taan Yama a permis à ABF d'atteindre les pauvres, puisqu'en un an, le montant moyen des prêts est passé de 208 % du RNB par habitant à 101 %. ABF sert également des personnes, comme les immigrés, qui ont été refusées par certaines banques en raison de leurs origines ethniques ou de leur religion. Le nouveau produit est également allé de pair avec une amélioration de la qualité du portefeuille (le PAR 30 a baissé de 15,95 % à 4,64 % en un an).

Dimension 4:
Traitement Responsable des Clients[85]

La Dimension 4 comporte cinq normes :

> Norme 4A. Prévention du surendettement—Principe de protection du client 2 - Les prestataires accorderont une attention suffisante à toutes les phases de la procédure de crédit, pour s'assurer que les clients sont à même de rembourser, sans surendettement. De plus, ils appliqueront des systèmes internes de prévention du surendettement, qu'ils devront superviser, et ils s'attelleront à mieux gérer le risque de crédit du marché (échange d'information sur le crédit).

> Norme 4B. Transparence—Principe de protection du client 3 - Les prestataires informeront les clients de manière claire et complète, en temps voulu et dans un langage que les clients comprennent, pour que ceux-ci puissent prendre des décisions en connaissance de cause. L'accent est mis sur le besoin d'informations transparentes sur la tarification, les termes et les conditions attachés aux produits.

> Norme 4C. Traitement équitable et respectueux des clients—Principe de protection du client 5 - Les prestataires de services financiers et leurs agents traiteront leurs clients avec équité et respect, en évitant toute forme de discrimination. Ils prévoiront des garde-fous adaptés, pour détecter et mettre fin aux faits de corruption, ainsi qu'aux comportements agressifs ou abusifs de leurs employés et agents, surtout lors de la vente de crédits et des recouvrements de dettes.

> Norme 4D. Confidentialité des données du client—Principe de protection du client 6 - L'institution respectera la confidentialité des données des clients, conformément aux lois et règlements nationaux. Les données serviront exclusivement aux fins indiquées au moment où elles sont recueillies ou dans les limites de ce qu'autorise la loi, sauf accord contraire passé avec le client.

> Norme 4E. Mécanismes de résolution des plaintes—Principe de protection du client 7 - Les prestataires adopteront des mécanismes opportuns et réactifs de traitement des plaintes et de résolution des problèmes de leurs clients, qu'ils utiliseront pour résoudre les problèmes individuels et améliorer leurs produits et services.

[85] Les Normes Universelles répertorient toutes les normes de protection du client de Smart Campaign. Les Nomes de protection du client décrivent les pratiques adéquates pour chacun des sept Principes de protection du client. La Dimension 4 comprend la plupart des normes de protection du client. D'autres normes s'appliquent aux Dimensions 2, 3 et 6 et sont abordées dans ces sections. Si vous souhaitez consulter toutes les normes de protection du client, consultez le site Web de Smart Campaign.

Norme 4A

Prevention du surendettement

Les prestataires accorderont une attention suffisante à toutes les phases de la procédure de crédit, pour s'assurer que les clients sont à même de rembourser, sans surendettement. De plus, ils appliqueront des systèmes internes de prévention du surendettement, qu'ils devront superviser, et ils s'attelleront à mieux gérer le risque de crédit du marché (échange d'information sur le crédit).

> Pratique essentielle 4A.1 Le prestataire applique une politique rationnelle et suit un processus documenté pour l'approbation des prêts, et prend des décisions basées sur des informations et des critères appropriés (Norme de protection du client 2.1.0).

> Pratique essentielle 4A.2 Le prestataire utilise les informations des centrales de risques, quand cela est possible dans le contexte local (Norme de protection du client 2.2.0).

> Pratique essentielle 4A.3 L'équipe de direction et le conseil d'administration du prestataire surveillent le marché et réagissent à un risque accru de surendettement (Norme de protection du client 2.3.0).

> Pratique essentielle 4A.4 Le prestataire maintient une bonne qualité de portefeuille (Norme de protection du client 2.4.0).

4A.1 SUIVEZ LE PROCESSUS D'APPROBATION DES PRETS

Votre institution doit se doter de politiques qui définissent chaque étape du processus d'analyse et d'approbation des prêts. Ces politiques représentent l'outil le plus important que votre personnel peut utiliser sur le terrain afin d'éviter le surendettement de vos clients. Dans cette optique, assurez-vous que votre personnel connaît bien les procédures et comprend en quoi le surendettement constitue un danger pour vos clients et leurs portefeuilles.

Ne vous reposez pas sur les garanties (dépôts en espèces, biens, responsabilité conjointe, cosignataires ou salaire) comme substitut à une bonne analyse de la capacité de remboursement. Vos agents de crédit devraient évaluer la capacité de remboursement des clients pour chaque cycle de prêt à l'aide d'une analyse des flux de trésorerie et de leur niveau d'endettement actuel. L'analyse des flux de trésorerie devrait prendre en compte les revenus, les dépenses et les dettes de toutes natures des entreprises et des ménages, notamment les sources informelles (prêt d'un voisin ou autre). L'évaluation de la dette doit couvrir tous les membres de la famille (p. ex., l'encours de crédit des conjoints), ainsi que les dettes indirectes (p. ex., garanties apportées pour des prêts contractés par d'autres personnes).

La politique doit répertorier toutes les sources de revenus spécifiques du client. Les transferts d'argent peuvent être des sources de revenus volatiles (p. ex., un proche résidant à l'étranger travaille de manière informelle et envoie occasionnellement des sommes variables), qui ne doivent pas être considérées comme des revenus, ou relativement stables (p. ex., un homme a un emploi stable et envoie régulièrement de l'argent à sa femme). Dans ce dernier cas, il est possible de les considérer comme des sources de revenus. Fournissez des conseils explicites pour chaque source et scénario.

Définissez le pourcentage maximal du revenu disponible d'un emprunteur à utiliser dans le service de la dette, y compris ses dettes vis-à-vis de votre institution. Les agents de crédit ne doivent pas dépasser le montant maximal du prêt. Envisagez d'utiliser au maximum 50 à 80 % pour le taux des versements par rapport à l'excédentaire du foyer. Appliquez des principes de prudence si les informations recueillies sont moins fiables qu'à l'accoutumée, si le client est nouveau dans votre institution, si la saturation du marché est élevée, si le système de l'institution connaît des défaillances et dans tout autre cas où le client serait susceptible d'être plus vulnérable au surendettement.

En règle générale, la référence utilisée pour le taux de l'excédentaire du foyer est supérieure pour le renouvellement des prêts, en fonction du nombre de prêts contractés par le client auprès du prestataire et de son historique de remboursement. Par exemple, vous pouvez déterminer que le taux ne doit pas dépasser 60 % pour ce premier prêt, 70 % pour le deuxième et 80 % pour tous les prêts suivants.

En outre, appliquez des seuils de prudence afin d'autoriser un renouvellement en cas de remboursement anticipé. Une courte pause doit être respectée entre les prêts afin d'empêcher les clients d'utiliser les sommes empruntées pour réaliser des remboursements anticipés et contracter un prêt plus conséquent. Un tel comportement augmente le risque de surendettement et donne l'impression que l'historique de crédit du client est bon alors qu'il réalise des emprunts dans d'autres institutions pour rembourser ses prêts.

Formez vos nouveaux employés afin de vous assurer qu'ils connaissent vos politiques de crédit et les appliquent correctement. Cette formation devrait également donner des bonnes pratiques pour les visites de clients, expliquer comment recueillir et évaluer des données financières et non financières mais aussi exposer les rouages de l'analyse des flux de trésorerie et du recoupement des données pour en vérifier l'exactitude. Il est également impératif d'organiser des cours de remise à niveau tous les ans et des discussions régulières afin de permettre à vos employés d'actualiser leurs connaissances, au besoin. Par exemple, il pourrait être approprié d'organiser une formation supplémentaire dans une agence où, selon les résultats de l'audit, le personnel ne respecte pas les politiques de crédit.

Autre mesure de protection contre le surendettement des clients, le processus d'approbation des prêts ne doit pas reposer uniquement sur l'agent de crédit. Un autre membre du personnel, qui n'a aucun lien direct avec le client (comme un directeur d'agence ou un membre désigné du comité de crédit), doit également approuver les montants et les conditions du prêt.

Votre service de gestion du risque devrait vérifier régulièrement le respect des politiques et des systèmes de crédit. Assurez-vous que le personnel de terrain évalue scrupuleusement la capacité de remboursement et adopte d'autres mesures de prévention du surendettement en vérifiant, par exemple, l'historique de crédit et le

montant des garanties. En outre, chaque année, les auditeurs et employés responsables de la conformité devraient se rendre auprès d'un échantillon représentatif de clients qu'ils interrogeraient pour vérifier la conformité. Accordez une attention toute particulière aux agences dont le PAR est élevé ou qui présentent d'autres facteurs de risque, tels qu'un taux élevé de clients quittant l'institution, des cas d'emprunts multiples ou de renouvellements après remboursement anticipé. En outre, cette surveillance est indispensable pour que le système fonctionne dans les modèles où ce sont des membres du groupe qui sont chargés de l'évaluation des prêts.

- L'outil *Prévenir le surendettement : guide d'évaluation financière et non financière* de Smart Campaign fournit des informations détaillées sur la méthode d'évaluation de la capacité et la volonté des clients de rembourser un prêt. En outre, il comprend des exemples de bilan et de déclaration des revenus des foyers et des entreprises. Il est également disponible en espagnol et en anglais.
- Le Manuel de l'agent de crédit Banco Solidario (également disponible en espagnol et en anglais) et la présentation KazMicroFinance's Loan Officer Training Presentation sont des exemples de procédures d'évaluation financière et non financière qui aident les agents de crédit à prendre des décisions en connaissance de cause sur les décaissements et à réduire les risques de surendettement des clients.
- L'outil *Monitoring Individual Repayment in Group Guarantee Mechanism* décrit deux approches simples de contrôle de la mise en œuvre des garanties du groupe.
- L'outil *Client Business Evaluation Toolkit* de Microfund for Women Jordan (également disponible en espagnol) et la calculatrice Opportunity Bank Serbia's Loan Calculator sont des exemples de formulaires et outils de calcul permettant d'évaluer la capacité de remboursement des clients.
- L'étude de cas de Partner Microcredit explique comment ce prestataire de services financiers réalise une stricte évaluation du crédit de ses clients avant d'approuver un prêt. Elle décrit aussi sa méthode de suivi des audits afin de s'assurer que les agents de crédit appliquent bien la procédure appropriée (également disponible en espagnol et en anglais). Un webinaire enregistré et sa présentation PowerPoint expliquent les politiques du prestataire de services financiers relatives aux procédures de gestion des risques et aux seuils d'endettement maximum.

EXEMPLE DE TERRAIN 36. MUSOMA ADOPTE UNE POLITIQUE RELATIVE A LA CAPACITE DE REMBOURSEMENT

MUSOMA (Tanzanie), coopérative d'épargne et de crédit, était inquiète de voir certains de ses membres vendre leur actif pour rembourser leurs prêts. Elle a donc lancé une étude de terrain pour comprendre le problème et, sur la base des conclusions, a pris les mesures suivantes :

- Elle a consolidé sa procédure d'évaluation des demandes de prêts, pour s'assurer que les membres sont à même de rembourser leur emprunt, en évitant le surendettement. Outre les agents de crédit, les dirigeants locaux évaluent dorénavant aussi la capacité de remboursement. Le comité de crédit de MUSOMA examine la capacité financière des membres dans le cadre du processus d'approbation des prêts.
- Les membres ont été formés à former à leur tour les autres membres aux compétences en entrepreneuriat afin de renforcer l'activité économique et, partant, la capacité de remboursement.
- MUSOMA propose désormais à ses membres une formation financière aux dangers d'utiliser les prêts à l'activité économique à des fins non productives et d'emprunter auprès de plusieurs organisations.

Grâce à ces mesures, ce prestataire de services financiers a enregistré une baisse du nombre de membres surendettés. Les membres ont aussi fait état des avantages qu'ils ont tirés de la formation financière et de la formation aux compétences en affaires. En parallèle, le PAR >30 est passé de 14 à 8 %, et le nombre de poursuites judiciaires pour défaut de paiement a chuté de 12 à 1. Enfin, MUSOMA déclare n'avoir désormais recours que très rarement à la saisie des biens pour recouvrer les sommes dues.

4A.2 PUISEZ DANS LES DONNEES DES CENTRALES DE RISQUE ET/OU DE LA CONCURRENCE

L'efficacité d'une évaluation de la capacité de remboursement des clients est tributaire de l'accès aux informations sur l'encours de dette et l'historique de crédit des clients. S'il y a dans votre pays une centrale des risques efficace, exigez des agents de crédit qu'ils la consultent pour tous les cycles de prêt afin d'établir le niveau d'endettement des clients et l'historique de remboursement. Obligez également vos employés à faire systématiquement rapport de l'information sur les clients à cette même centrale des risques.

Si votre institution n'a accès à aucune centrale des risques ou si la centrale des risques existante n'est pas fiable, prenez en compte la possibilité de dettes supplémentaires non divulguées dans votre calcul de la capacité de remboursement d'un client. Dans ce cas, vos politiques et pratiques devraient obliger les agents de crédit à faire appel à des sources d'information alternatives sur les clients : ils peuvent notamment consulter les concurrents locaux pour obtenir des renseignements utiles sur des clients potentiels, sur les encours de crédit auprès d'autres institutions et sur l'historique de remboursement des personnes. Dans les régions où la concurrence est féroce et le risque de prêts multiples élevé, les institutions devraient s'efforcer de passer des accords informels avec les concurrents afin de partager les listes de clients en défaut de paiement. Cet accord avec la concurrence devrait être informel, reposer sur la confiance et ne pas être légalement contraignant. Une telle ressource s'avère particulièrement importante pour les prêts conséquents. Les réseaux de microfinance peuvent parfois faciliter ce type de partage d'informations entre les membres.

Indépendamment de l'existence d'une centrale des risques, votre institution devrait disposer d'un système de supervision qui garantit que les données provenant de centrales des risques ou de la concurrence sont utilisées à bon escient pour faciliter l'évaluation du crédit et les décisions à prendre. Ce processus peut se fonder sur un audit ou un contrôle interne, une vérification de la conformité ou sur tout autre type de contrôle effectué avant ou après décaissement des prêts.

4A.3 SURVEILLEZ LE RISQUE DE SURENDETTEMENT

La direction devrait surveiller le portefeuille de l'institution, pour y détecter les problèmes potentiels de surendettement. La direction devrait examiner et analyser les rapports sur la qualité du portefeuille (créances douteuses, prêts rééchelonnés, abandons de créances), sur une base régulière et au moins une fois par trimestre. Elle devrait aussi étudier les renseignements agrégés des centrales des risques (si disponibles) pour étayer ses décisions sur les produits, son expansion et le ciblage. Le conseil d'administration devrait recevoir et étudier les rapports relatifs au portefeuille au minimum quatre fois par an.

Outre le contrôle de la direction et du conseil d'administration, exigez des agents de crédit et des directeurs d'agence qu'ils surveillent la qualité de leurs portefeuilles au moins tous les mois afin d'identifier les risques de surendettement. Ils devraient examiner la qualité globale du portefeuille de l'agence, puis de chaque produit et des segments de client pertinents (p. ex., les clients ayant contracté plusieurs prêts en interne et les clients professionnels aux activités spécifiques).

Le surendettement n'est pas un niveau absolu de dette, mais se conçoit généralement comme une situation dans laquelle un client est acculé à des sacrifices inacceptables pour rembourser son prêt (voir Encadré 14 pour obtenir des exemples de sacrifices). La direction et le conseil d'administration devraient également définir le surendettement dans le cadre de votre institution. (Que signifie le surendettement pour nos clients et comment l'identifions-nous ?) Par ailleurs, ils devraient fixer des indicateurs et des jalons qui serviraient de mécanismes d'alerte précoce du surendettement. Parmi ces indicateurs figurent : le PAR par produit, du nombre ou le pourcentage de clients ayant contracté plusieurs prêts, le nombre ou le pourcentage de clients remboursant leur emprunt par anticipation, les remboursements anticipés par produit, les appels de garanties, les prêts en souffrance et les clients quittant l'institution. Surveillez plus particulièrement les prêts rééchelonnés et faites-en rapport au moins une fois par mois, car une augmentation du nombre de prêts rééchelonnés[86] peut être le signe d'un plus grand surendettement.

[86] **Les prêts rééchelonnés** sont des prêts pour lesquels les conditions ont été revues et un nouvel échéancier de remboursement a été fixé de manière à prolonger ou à reporter les échéances initialement prévues ou pour apporter des modifications profondes aux conditions initiales du prêt, telles que le montant. Les « prêts rééchelonnés » désignent habituellement aussi les prêts refinancés, soit des prêts qui ont été décaissés pour permettre le remboursement de prêts antérieurs par un client incapable d'honorer ses engagements

Votre institution devrait également obtenir l'avis des clients quant aux cas éventuels de surendettement. Ces indications sont importantes, car un client surendetté n'est pas forcément un client en défaut, mais éventuellement une personne qui recourt à des canaux informels ou vend des actifs pour honorer ses obligations contractuelles, surtout sur des marchés saturés. De plus, le défaut de paiement est un indicateur tardif : le problème est déjà bien présent lorsque le PAR commence à augmenter. Posez les questions suivantes aux clients : *Devez-vous faire de gros sacrifices pour respecter vos échéances ? Avez-vous dû emprunter ailleurs, puiser dans votre épargne ou vendre un actif pour rembourser ?* Ces questions devraient être posées lors des procédures ordinaires (enquêtes sur les départs, visites d'audit, etc.), car la direction aurait ainsi une image plus exhaustive du surendettement.

Partner Microcredit Foundation (Bosnie-Herzégovine)[87] mène un audit interne pour identifier les pratiques de crédit susceptible d'augmenter le risque de surendettement des clients. Dans ce cadre, les auditeurs internes se rendent régulièrement dans toutes les agences. Ils se basent sur une technique d'échantillonnage aléatoire pour sélectionner des clients de chaque agence et les interroger. Les auditeurs rendent visite à deux groupes de clients choisis au hasard : le premier échantillon est composé de tous types de clients, tandis que le second est constitué de clients en défaut de paiement uniquement. Chaque client répond à un questionnaire détaillé qui permet à l'auditeur de détecter les violations de procédures par les agents de crédit. Ces questionnaires permettent aussi d'obtenir des renseignements généraux sur les niveaux d'endettement des foyers. En se concentrant particulièrement sur les clients en défaut de paiement, les auditeurs peuvent déterminer si et comment les employés d'agences de crédit ou les politiques de Partner peuvent avoir contribué au surendettement des clients.

La surveillance du surendettement devrait être plus intense sur les marchés à haut risque qui sont des marchés où les emprunts multiples sont monnaie courante, où il n'y a pas de centrale des risques ou alors des centrales qui ne sont pas fiables et/ou des marchés sur lesquels les prestataires de services financiers affichent un taux de croissance et de pénétration élevé. Dans ces conditions, votre politique d'approbation des prêts devrait très clairement définir le seuil d'endettement des emprunteurs.[88] L'Encadré 15 énumère d'autres conditions institutionnelles et de marché qui aggravent le risque de surendettement.

ENCADRÉ 14. SACRIFICES DES EMPRUNTEURS AU GHANA

Une étude du surendettement menée au Ghana[89] met en évidence l'importance des difficultés de remboursement des clients. Cette étude s'est centrée sur le stress éprouvé chez plus de 500 emprunteurs ghanéens de la microfinance. Les données ci-dessous illustrent le nombre de fois où les emprunteurs ayant participé à cette étude ont signalé chaque sacrifice courant qu'ils ont dû faire pour pouvoir rembourser leur prêt. Cette liste montre en quoi les indicateurs, comme les ratios de service de la dette, les taux d'insolvabilité et les défauts de paiement, ne reflètent souvent pas la situation réelle de surendettement des clients.

Nombre (%) d'emprunteurs devant faire chaque sacrifice	Sacrifices
325 (61%)	Travailler plus qu'à l'accoutumée
240 (54%)	Repousser des dépenses importantes
179 (34%)	Épargner moins
96 (18%)	Diminuer la quantité/qualité de l'alimentation
67 (13%)	Demander l'aide de proches/d'amis
51 (10%)	Souffrir de stress psychologique
26 (5%)	Diminuer l'éducation
20 (4%)	Contracter un autre prêt pour pouvoir rembourser le premier
20 (4%)	Vendre des biens ou les mettre en gage
15 (3%)	Se sentir menacé/harcelé
14 (3%)	Être humilié ou insulté
4 (1%)	Voir ses biens être saisis

[87] Plus d'informations sont disponibles ici.
[88] Ces seuils portent différents noms (ratio de couverture de la dette, ratio de service de la dette, ratio de capacité de remboursement) et font l'objet de différentes méthodes de calcul. Pour calculer la capacité de remboursement, le ratio étudie généralement les versements par rapport au revenu disponible (ou vice versa).
[89] Disponibles ici.

ENCADRÉ 15. CONDITIONS AGGRAVANT LE RISQUE DE SURENDETTEMENT

Déterminez si les conditions suivantes s'appliquent à votre contexte :

- Il existe un grand nombre ou un nombre croissant de sources de financement informelles.
- Il existe un grand nombre ou un nombre croissant d'institutions de prêt.
- Les consommateurs prêteurs évoluent vers la microfinance au sein du même marché.
- Plusieurs institutions servent souvent le même client.
- Aucune centrale des risques n'est disponible ; les centrales existantes ne sont pas adaptées ou utilisées à grande échelle.
- Face à la forte demande, vos systèmes sont débordés et vos contrôles des risques ne sont plus appropriés.
- Les clients se plaignent du manque d'adéquation des produits proposés, notamment en matière de prix ou de taille (en particulier les prêts trop petits).
- Vous constatez une rotation du personnel très élevée ou de grandes difficultés à proposer les formations adéquates à vos employés.
- Vos mesures incitatives imposent une très grande valeur à la croissance du portefeuille.

- L'étude du Center for Financial Inclusion intitulée *Over-indebtedness of Microfinance Borrowers in Ghana* présente les importantes leçons que les directeurs de prestataires de services financiers doivent prendre en compte à propos des déclencheurs du surendettement et des indicateurs courants du stress chez les clients. Également disponible en espagnol.
- Le guide *Client Evaluation Guide for Post-Disaster Recovery* de Fonkoze Haiti explique comment ce prestataire de services financiers a adapté ses politiques de prêt suite au tremblement de terre survenu dans cette région en 2010 afin de tenir compte d'une période où le risque de surendettement est accru.
- *Smart Opérations* répertorie les responsabilités de la direction en matière de contrôle du risque de surendettement (voir la section « Direction/conseil d'administration »). Également disponible en espagnol et en anglais.
- Kashf Foundation décrit ses mesures de contrôle du risque de surendettement dans un webinaire enregistré et une présentation PowerPoint.
- L'étude *Study on the Drivers of Over-Indebtedness of Microfinance Borrowers in Cambodia* se penche sur la façon dont les prestataires, entre autres parties prenantes, ont accentué le problème du surendettement dans leur pays. Elle tire d'importantes leçons pour les prestataires d'autres pays.

EXEMPLE DE TERRAIN 37. UJJIVAN FINANCIAL SERVICES PVT. LTD. INFORME SES CLIENTS DES DANGERS DU SURENDETTEMENT

Face à une augmentation du nombre d'emprunts multiples et d'emprunteurs fantômes (clients qui contractent des emprunts en lieu et place d'autres personnes contre paiement d'une commission), Ujjivan (Inde) a réalisé une vidéo pédagogique qui met en exergue les risques de telles pratiques. Elle met en scène deux femmes de milieu rural, Sushila et Revati, incarnations de l'emprunteur typique de la microfinance en Inde.

Dans la première partie, un membre respecté de la famille rend visite à Shushila et à son mari et les convainc d'emprunter une forte somme au nom de Sushila, qu'elle devra lui remettre. Il lui promet de la rembourser dans les temps, mais, peu après, il disparaît laissant Sushila face à des remboursements dont elle n'a pas les moyens. La deuxième scène montre Revati, cliente de la microfinance, que son mari force à contracter un deuxième emprunt pour pouvoir s'acheter une moto et un troisième pour rembourser les sommes dues. Ils se retrouvent rapidement dans l'incapacité de rembourser.

Ujjivan indique que les clients souhaitaient échanger sur les scénarios présentés après avoir regardé les vidéos. Ils semblaient s'identifier facilement aux personnages dont les déboires avec un proche ou un mari autoritaire reflètent bien les dynamiques familiales qu'ils connaissent au sein de leurs foyers. Le film familiarise également la clientèle avec la notion de centrale des risques et leur montre qu'il est important de se constituer un historique de crédit favorable.

Au cours de sa première année, Ujjivan a montré le film à plus d'un million de familles par l'intermédiaire des chaînes de télévision locales ou à l'occasion de rencontres avec ses clients. Cette projection était suivie d'un débat. La vidéo doit dorénavant être vue par tous les nouveaux clients et employés et elle aide, dans une large mesure, à éviter les problèmes dont la microfinance indienne a souffert ces dernières années.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

4A.4 GARANTISSEZ LA BONNE QUALITE DU PORTEFEUILLE

Une baisse de qualité d'un portefeuille est un indicateur d'un problème de surendettement. Pour contrôler la santé du portefeuille, votre institution doit se reposer sur les critères suivants :

- Le risque de crédit total, défini comme PAR30 + abandon + >360, n'a pas dépassé 10 % en moyenne au cours d'un trimestre quelconque des trois dernières années, y compris le trimestre le plus récent.
- Le risque de crédit total a dépassé 10 % en moyenne au cours d'un trimestre quelconque des trois dernières années. Cependant, vous avez pris des mesures correctives afin de renverser cette tendance au cours des deux derniers trimestres consécutifs au minimum.

Si la baisse de qualité du portefeuille provient d'un non-remboursement d'un client, déterminez si une ou plusieurs des mesures correctives suivantes sont nécessaires :

- réaliser un audit du portefeuille pour comprendre le problème ;
- renforcer la conformité, les contrôles internes ou les audits internes des pratiques de prêt ;
- optimiser la formation en analyse des prêts du personnel sur le terrain ;
- réduire le montant des prêts jusqu'à pouvoir contrôler le PAR ;
- améliorer les mesures afin de contrôler les risques liés au contexte susceptibles d'influer sur le défaut de paiement (activité politique, crises du non-remboursement dans des institutions financières voisines, etc.).

Norme 4B

Transparence

Les prestataires informeront les clients de manière claire et complète, en temps voulu et dans un langage que les clients comprennent, pour que ceux-ci puissent prendre des décisions en connaissance de cause. L'accent est mis sur le besoin d'informations transparentes sur la tarification, les termes et les conditions attachés aux produits.

> Pratique essentielle 4B.1 Le prestataire dispose d'une politique et d'un processus documenté pour exiger la transparence sur les termes, conditions et prix des produits (Norme de protection du client 3.1.0).

> Pratique essentielle 4B.2 Le prestataire communique avec les clients au moment opportun et à travers les canaux appropriés (Norme de protection du client 3.2.0).

> Pratique essentielle 4B.3 Le prestataire prend des mesures appropriées pour s'assurer de la compréhension du client et pour appuyer toute décision prise par le client (Norme de protection du client 3.3.0).

4B.1 DIVULGUEZ TOUTES LES INFORMATIONS SUR LES PRODUITS

La transparence des informations sur les produits est essentielle à la compréhension des clients. Lorsque ces derniers comprennent les produits qu'ils achètent et utilisent, ils sont plus susceptibles de les utiliser correctement. La réussite des clients est un facteur important de la santé de votre portefeuille. En outre, lorsqu'ils comprennent mieux, les clients ont davantage confiance en votre organisme.[90] Le Tableau 25 énonce des politiques de transparence relatives à quatre produits.

Lorsque vous fournissez les informations répertoriées dans le Tableau 25, observez les pratiques suivantes :

- Rédigez les contrats en termes simples. Si la loi exige l'utilisation de termes techniques, vérifiez que votre document répertoriant les dispositions principales (voir le Tableau 25) est rédigé en termes simples. N'utilisez aucune clause illégale. N'incluez aucune clause en petits caractères.
- En ce qui concerne les prêts incluant une garantie de groupe ou un garant, définissez clairement les obligations des membres ou du garant et expliquez-les à ces parties prenantes.
- Si le prêt est doté d'un taux variable ou s'il est contracté dans une devise autre que la devise principale dans laquelle le client perçoit ses revenus (p. ex., un client perçoit ses revenus en pesos, et le prêt est en dollars américains), expliquez clairement la tarification et les scénarios de prix au client, y compris les plus pessimistes en cas d'évolution des taux de change et de dévalorisation d'un prêt.
- Face aux clients utilisant les services de paiement, assurez-vous que les documents répertoriant toutes les conditions de frais, de durées, de taxes et d'annulation sont bien fournis à vos agents en charge des paiements. De tels services comprennent les virements, le règlement de factures, les recharges de téléphone, les retraits et les dépôts.

[90] Les résultats de la recherche Client Voice de Smart Campaign (voir page 18) indiquent une corrélation entre la compréhension des clients des conditions des prêts et leur propension à noter leur expérience avec un prestataire de services financiers comme favorable ou non. Les clients qui comprennent bien les conditions d'un prêt sont plus susceptibles de noter leur expérience avec un prestataire comme favorable ou très favorable. À l'inverse, ceux qui ne comprennent pas les conditions d'un prêt sont plus susceptibles de noter leur expérience avec un prestataire comme défavorable ou très défavorable.

TABLEAU 25. PROCEDURES ET POLITIQUES DE TRANSPARENCE POUR QUATRE PRODUITS

	Crédit	Épargne	Paiements	Assurance
Informations à divulguer	- Montant total du prêt - Prix, y compris tous les frais[91] - Coût total du crédit (y compris tous les frais, les intérêts et le capital) et le TAEG/TIE[92] - Date de décaissement et durée du prêt - Échéancier des remboursements indiquant le montant du capital et des intérêts, les montants et les délais de tous les versements - Taux des intérêts moratoires[93] - Délai de grâce (le cas échéant) - Pénalités en cas d'arriérés ou de remboursement anticipé - Épargne obligatoire (le cas échéant) - Produits associés (le cas échéant) - Obligations du membre ou du garant (le cas échéant) - Saisie de garantie (le cas échéant) - Restrictions d'utilisation du prêt - Pauses - Droits d'annulation - Conséquences des défauts ou retards de paiement - Modification éventuelle des conditions sur le long terme.[94]	- Frais[95] - Taux d'intérêt et méthode de calcul des montants (selon l'apport ou les régularisations d'intérêts composés) - Soldes minimum et maximum et limites de retrait - Autres limites/conditions d'accès à l'épargne - Conditions de recours à l'épargne en cas de défaut du prêt - Assurance des dépôts au niveau gouvernemental ou non	- Montant réglé par l'expéditeur dans la devise de son pays - Estimation de taux de change - Montant à recevoir dans la devise du pays de destination - Frais - Instructions pour le recouvrement des fonds - Conditions d'annulation - Instructions pour la résolution des erreurs - Taxes (le cas échéant) - Produits associés (le cas échéant)	- Prime - Événements couverts - Personnes couvertes - Montant et conditions de la couverture - Quand et comment présenter une demande d'indemnisation - Documents requis pour prouver les dommages - Toutes les principales exclusions - Conditions d'annulation et de remboursement anticipé - Pauses
Format des informations	Fournir les informations ci-dessus en vert dans un document répertoriant les dispositions principales, c'est-à-dire un récapitulatif des principales informations sur les produits par rapport au contrat de prêt plus long et juridiquement contraignant. Inclure toutes les informations ci-dessus dans le contrat de prêt.	Document écrit	Document écrit	Fournir les informations ci-dessus en bleu dans un certificat d'assurance après signature. Fournir toutes les informations par écrit ou à l'oral avant signature.
Délai de publication	Avant la signature du contrat de prêt initial du client et avant son renouvellement.	Avant tout versement	Fournir une confirmation immédiatement après une transaction et toutes les autres informations avant la réalisation d'une transaction.	Avant de souscrire un contrat d'assurance et au moment de tout renouvellement Fournir des informations sur les éventuels avantages lorsqu'un client fait une réclamation.
Autres considérations	Fournir au client, au moment de la signature, un exemplaire signé du contrat ne comprenant aucun espace vide, y compris pour les produits de groupe et individuels.	S'efforcer d'éduquer les clients sur les produits d'épargne, lorsqu'ils sont vendus de manière volontaire, obligatoire ou dans le cadre d'une offre groupée.		S'efforcer d'éduquer les clients sur les produits d'assurance, lorsqu'ils sont vendus de manière volontaire, obligatoire ou dans le cadre d'une offre groupée. Expliquer aux clients l'importance d'informer les bénéficiaires de leur couverture dans le cadre des produits d'assurance souscrits par les clients.

FIGURE 2. DOCUMENTS REPERTORIANT LES DISPOSITIONS PRINCIPALES DESTINES AUX CLIENTS DE PRET (EXEMPLE)

Outre l'accès au contrat de prêt complet, donnez aux clients un récapitulatif des dispositions principales similaires à celui montré ci-dessous.

Les bases

Vous empruntez _____

Montant total que vous rembourserez si vous remboursez à temps _____

Votre taux d'intérêt est _____

Les frais et commissions que vous allez payer _____

Le remboursementz

Votre prêt commence le _____

Vous devez rembourser chaque _____ par _____

Si vous remboursez chaque fois à temps, votre dernier paiement sera effectué _____

La garantie

YVotre garantie de prêt est _____

Si vous ne parvenez pas à rembourser le prêt _____

Taxes et pénalités pour paiement tardif

Si vous êtes en retard dans vos remboursements, _____

vous devrez payer pour chaque jour supplémentaire de retard.

Votre prêt a une assurance!

Si vous mourez de causes naturelles, votre famille devrait appeler _____

Si votre famille suit les instructions correctement, elles garderont le plein montant du prêt, mais cessera de faire des paiements de prêt.

Questions ou préoccupations?

Si vous avez des questions cocnernant votre prêt, appelez le _____

Si vous avez un problème avec notre service, appelez le _____

Conçu pour peermettre le programme APR / EIR | Images de www.clker.com

Cet exemple de contrat de prêt provient d'une ressource plus importante appelée *Consumer Pricing Education Adaptation Guide* qui a été élaborée par MF*Transparency*.[96]

[96] © 2012 MicroFinance *Transparency*. Utilisé avec l'aimable autorisation de son propriétaire.

- L'outil *Documents clés destinés aux nouveaux clients* de Smart Campaign fournit un modèle de récapitulatif de prêt transparent et d'échéancier des paiements. Également disponible en espagnol et en anglais.
- La synthèse du contrat de prêt de Mibanco Peru est un exemple de document récapitulant les dispositions principales qui aide les clients à comprendre leur contrat de prêt. Également disponible en espagnol.
- L'accord de divulgation de People's Bank of Caraga (Philippines) aide les clients à comprendre des informations essentielles, comme les frais bancaires, les taux d'intérêt et d'autres frais.
- Le contrat de prêt en termes simples de JSC Microfinance Organization Crystal (Géorgie) est destiné aux clients souhaitant souscrire un prêt pour PME. Cet exemple de contrat est succinct et rédigé en termes simples. Il comprend très peu de jargon technique.

NOTES DE BAS DE TABLEAU 25 (page 143)

[91] Outre la communication des autres frais, si vous déduisez des coûts du premier versement au capital (p. ex., une commission initiale, une assurance ou un dépôt de garantie), indiquez-le clairement aux clients avant le décaissement.

[92] Le **TAEG** (taux annuel effectif global) et le **TIE** (taux d'intérêt effectif) sont des méthodes de communication des prix de manière annuelle. Le TAEG, qui est standard dans certains pays, comme les États-Unis, ne prend pas en compte l'effet de la capitalisation, tandis que le TIE, standard dans d'autres pays, tels que les membres de l'Union européenne, prend en compte les intérêts composés. Ces deux approches conviennent d'un prix pour une courte période, par exemple un mois. Toutefois, lorsque ce chiffre mensuel est calculé à l'année, il augmente sous l'effet cumulatif par rapport à une approche nominale. Plus le taux d'intérêt mensuel est élevé, plus la différence entre le TAEG annuel et le TIE annuel est grande. L'outil MFTransparency Calculating Transparency Pricing Tool permet de calculer le TAEG et le TIE. Sur les marchés où les taux d'intérêt sont affichés sous une autre forme (p. ex., des prix forfaitaires, le CAT au Mexique, la TCEA au Pérou et la TEAC en Bolivie) par la quasi-totalité des prestataires, le format prédominant peut être utilisé en plus du TAEG ou du TIE et du coût total du crédit.

[93] **Le taux des intérêts moratoires** indique le taux des pénalités appliquées en plus des intérêts habituels en cas de retard de paiement supérieur à un nombre de jours fixe suite à des dommages provenant d'une violation d'un contrat de prêt.

[94] Par exemple toute évolution du taux d'intérêt dans le cadre de prêts à taux variable ou de prêts indexés sur des devises étrangères.

[95] Par exemple, les frais liés à l'ouverture, à la fermeture et à la gestion d'un compte, à la consultation du solde, aux retraits, aux versements, aux virements ainsi qu'à l'utilisation de distributeurs automatiques et de téléphones portables pour la réalisation de transactions. Si les frais varient en fonction du solde ou de l'utilisation du compte (p. ex. certains services sont gratuits lorsque le solde est supérieur à un montant minimum), ces conditions doivent aussi être indiquées clairement.

4B.2 COMMUNIQUEZ AVEC VOS CLIENTS DE TELLE SORTE QU'ILS PUISSENT FACILEMENT VOUS COMPRENDRE ET DANS LES TEMPS OPPORTUNS

Souvent, les prestataires de services financiers fournissent des informations complètes sur les produits, mais les communiquent d'une façon difficile à appréhender pour les clients. La façon dont votre personnel en charge des ventes et de la gestion des produits fournit ces renseignements aux clients détermine la capacité de ces derniers à les intégrer et les utiliser pour prendre d'importantes décisions relatives à leurs finances.

Les clients doivent avoir du temps pour digérer l'information sur les produits, comparer les solutions disponibles et poser des questions avant de prendre une décision. Pour ce faire, ils doivent obtenir l'information nécessaire sur les produits au moins 24 heures *avant de signer*. En pratique, les clients doivent recevoir des documents sur les produits qu'ils peuvent emporter chez eux et consulter avant la vente. Bien souvent, les clients souhaitent partager ces informations avec une personne de confiance (p. ex., leur époux/épouse) avant de signer tout contrat. Veillez à ce que les clients aient également la liberté de refuser le produit sans se sentir obligés de signer le contrat.

Informez les clients *avant* de modifier les conditions générales spécifiées dans leur contrat, notamment si le taux d'intérêt de l'épargne évolue. En outre, informez en amont les clients de l'expiration de leur politique d'assurance afin de leur permettre de la renouveler.

Enfin, proposez aux clients un système de communication des informations de compte à la demande. Certains prestataires fournissent un outil à la demande via leurs services bancaires mobiles ou en ligne afin d'assurer aux clients un accès permanent à leurs informations de compte. Il existe d'autres options technologiques de base, comme répondre aux questions des clients par téléphone et en personne. Le personnel des agences et sur le terrain devrait avoir un accès instantané aux informations de compte à jour lorsqu'il interagit avec les clients. À chaque transaction, donnez aux clients un relevé d'opération (papier ou numérique, selon le contexte et les capacités des clients). Pour les prêts comprenant une garantie de groupe ou un garant et des comptes épargne de groupe, communiquez au moins tous les trimestres à chaque partie prenante le solde total de son compte.

Le document *Transparency in Practice* de MicroFinanza Rating propose des bonnes pratiques permettant d'améliorer la transparence dans les agences bancaires et sur le terrain (p. ex., au domicile et dans les entreprises des clients).

EXEMPLE DE TERRAIN 38. GATSBY MICRO FINANCE LTD. DONNE DES INFORMATIONS LIMPIDES SUR LES CREDITS

Le marché ougandais de la microfinance se distingue par le peu de clarté des informations. Les clients ne bénéficient d'aucune référence qu'ils peuvent consulter pour comprendre la tarification de leur prêt. Souvent, les échéanciers de remboursement de prêt ne comprennent pas les taux d'intérêt, les frais, les commissions et d'autres éléments de tarification.

Sur ce marché, Gatsby a élaboré un calendrier de remboursement remarquable. Sur une simple feuille de papier, Gatsby communique, sous une forme claire, toutes les informations nécessaires sur le crédit. Cet échéancier présente toutes les charges et commissions liées au prêt, les taux d'intérêt et leur méthode de calcul, les délais de grâce, un échéancier de remboursement complet avec ventilation des intérêts et des principales échéances dont les versements dus et en souffrance et le montant total des intérêts à payer pour toute la durée du prêt. On y trouve également des références importantes, telles que le nom de l'agent de crédit, les coordonnées de l'agence et la date à laquelle l'échéancier a été établi pour le prêt.

L'un des atouts majeurs de Gatsby est que, sur un marché où les agents de crédit volent régulièrement les montants remboursés par les clients, ces derniers disposent désormais d'un document clair établissant très exactement ce qu'ils ont payé et ce qu'ils doivent. Cette méthode permet de réduire tout risque de vol. En outre, grâce à cette transparence, les clients comprennent mieux leur prêt, et Gatsby renforce la confiance de sa clientèle à son égard, ce qui lui confère un avantage concurrentiel non négligeable.

4B.3 APPUYEZ TOUTE DECISION PRISE PAR LE CLIENTz

Même si vos interactions personnelles avec les clients (c'est-à-dire les rendez-vous en personne et les conversations téléphoniques) représentent le canal de communication des informations le plus important, assurez-vous que les informations que vous mettez à la disposition du public aident également les clients à prendre des décisions. Par conséquent, elles doivent être précises, et les publicités ne doivent pas être trompeuses. Vos prix doivent être publiés et affichés (p. ex., dans les agences et sur votre site Web), comme le TAEG ou le TIE. Outre l'estimation du taux d'intérêt pour le TAEG ou le TIE, il est utile pour les clients de connaître le taux d'intérêt sous la forme la plus souvent utilisée sur votre marché (p. ex., des prix forfaitaires, le CAT au Mexique, la TCEA au Pérou et la TEAC en Bolivie).

Utilisez divers canaux de communication pour les informations essentielles. Les informations de tarification (taux d'intérêt, droits et commissions) devraient être affichées visiblement dans les agences (affiches, brochures, dépliants, etc.) et expliquées oralement aux clients. La radio, Internet, les SMS et la télévision sont d'autres modes de communication. Les employés devraient savoir comment discuter des termes et conditions avec les clients plusieurs fois pendant l'examen de la demande de produit. Ils doivent également savoir évaluer la compréhension de leurs clients, notamment à l'aide d'une série de questions informelles leur permettant de déterminer si ces derniers sont capables d'appliquer les informations sur le produit transmises. Les employés de terrain peuvent éventuellement donner un numéro de téléphone auquel les clients peuvent les contacter s'ils ont des questions. Chaque année, organisez des cours de remise à niveau pour actualiser les connaissances de votre personnel. À l'instar de vos autres politiques de protection des clients, utilisez un processus de contrôle interne pour vous assurer que votre personnel applique bien vos politiques de transparence.

Enfin, il est important de participer à toute initiative de transparence menée dans votre pays ou votre région. De tels événements peuvent comprendre des mesures visant à publier les taux d'intérêt des prestataires, à normaliser le calcul des taux d'intérêt, à élaborer des normes de transparence des publicités ou à harmoniser la rédaction des contrats. Si de telles initiatives sont mises en place avec succès, vos efforts de transparence n'en seront que plus faciles. En effet, il est difficile d'être le pionnier d'un marché. Par exemple, il est difficile d'être la seule institution estimant les taux d'intérêt avec un amortissement progressif tandis que la concurrence propose des prix forfaitaires. Par ailleurs, quand quelques prestataires commencent à utiliser des publicités trompeuses, d'autres tendent à suivre cet exemple. En participant à des initiatives de transparence sur votre marché, vous augmentez la possibilité de garantir la protection des clients sur le terrain.

- MFTransparency's *Calculating Transparency Pricing Tool* est un outil de calcul des coûts sous Excel qui permet aux prestataires de services financiers de calculer et de démontrer le prix de leurs produits par le TAEG/TIE, et de comprendre les facteurs qui influent sur ce prix. Le kit complémentaire Éducation des consommateurs est une suite d'outils (manuels, images, vidéos, etc.) que les prestataires peuvent utiliser pour améliorer la communication au sujet des prix avec les clients.
- Les documents clés destinés aux nouveaux clients de la Smart Campaign peuvent vous aider à communiquer avec les clients sur les principaux points, notamment les conditions générales des prêts, les droits et responsabilités des clients, la confidentialité des données, les procédures d'insolvabilité, et autres. Également disponible en espagnol et en anglais.
- *Transparence de la promotions et de la vente : check-list pour les prestataires de services financiers* est un ensemble de listes de vérification/contrôle qui permet aux prestataires de services financiers de vérifier la transparence de leurs processus de vente pour différents types de produits de crédit et différents clients. Également disponible en espagnol et anglais.
- *Tarification transparente et responsable - Mi-Bospo* est une étude de cas qui examine la façon dont l'institution bosniaque communique les prix à ses clients. Également disponible en anglais.

EXEMPLE DE TERRAIN 39. . MUKTINATH BIKAS BANK SOUTIENT SES CLIENTS DANS LEUR PRISE DE DECISION GRACE A UNE FORMATION PREALABLE AU PRET

Muktinath Bikas Bank Limited offre des services de microfinance aux femmes à faible revenu sur tout le territoire du Népal. La banque propose une formation de 14 heures avant le prêt afin de transmettre aux emprunteuses potentielles les connaissances nécessaires pour devenir des membres de groupe efficaces. Pendant sept jours (deux heures par jour), un agent de crédit rencontre les clientes potentielles et examine les informations suivantes :

- **Jour 1** - Les causes de la pauvreté et ses effets sur les pauvres, la banque et ses valeurs, une introduction basique au programme de microfinance
- **Jour 2** - Le fonctionnement des prêts de groupe (comment former un groupe et créer un centre). Comment sélectionner et écarter les membres d'un groupe ? Les rôles et responsabilités des chefs de groupe, et les avantages de participer à un groupe.
- **Jour 3** - Les principes de la microfinance, les caractéristiques d'un bon centre, centre de contrôle, et plus d'informations sur les droits et responsabilités des membres/chefs.
- **Jour 4** - Présentation des produits et services offerts par la banque, leurs objectifs, prix et conditions. Comparaison avec les outils financiers informels généralement utilisés au Népal, et discussion sur la qualité supérieure des outils formels.
- **Jour 5** - Sécurité des prêts, transfert de fonds, calcul des intérêts, fonctionnement de la garantie de groupe et objectif de la vérification de l'utilisation du prêt.
- **Jour 6** - Le(s) responsable(s) du crédit organisent des test oraux avec les participantes afin d'évaluer ce qu'elles ont appris lors de la formation, et les membres des familles des participantes sont invités à poser des questions sur le programme. Ce sont les participantes qui répondent en personne à ces questions afin de montrer qu'elles ont bien compris (avec l'aide des responsables du crédit, si nécessaire). Cet échange permet également aux familles d'encourager l'emprunteuse à rejoindre un groupe.
- **Jour 7** - Le directeur d'agence et le(s) agent(s) de crédit font passer au groupe un test de reconnaissance oral qui couvre les messages les plus importants des six jours précédents, et déterminent si les clientes potentielles sont prêtes à former des groupes ou si elles doivent encore s'entretenir avec le personnel de la banque.

Ce programme de formation complet convient parfaitement aux clientes cibles de Muktinath Bikas, des personnes peu voire pas du tout exposées aux services financiers formels. Il a été conçu pour préparer les clientes potentielles à participer à un groupe avec succès en les informant bien de tous les aspects du programme et de leurs droits. Il bénéficie également aux prestataires de services financiers en servant de formation pour les nouveaux responsables du crédit (qui étudient le manuel de formation et suivent les formations en tant qu'assistants), et en réduisant les risques tels que les problèmes de désinformation des clients et de formation de groupes.

Lire l'intégralité de l'étude de cas ici.

Norme 4C

Traitement Equitable et Respectueux des Clients

Les prestataires de services financiers et leurs agents traiteront leurs clients avec équité et respect, en évitant toute forme de discrimination. Ils prévoiront des garde-fous adaptés, pour détecter et mettre fin aux faits de corruption, ainsi qu'aux comportements agressifs ou abusifs de leurs employés et agents, surtout lors de la vente de crédits et des recouvrements de dettes.

> Pratique essentielle 4C.1 Le prestataire encourage et applique un traitement équitable et respectueux des clients conformément à un code de déontologie. (Norme de protection du client 5.1)

> Pratique essentielle 4C.2 Le prestataire dispose de politiques et procédures documentées pour éviter la discrimination contre les Catégories protégées dans le choix des clients et dans l'établissement des modalités et conditions. (Norme de protection du client 5.2)

> Pratique essentielle 4C.3 Les prêts échus sont recouvrés de manière appropriée par le personnel et les agents de recouvrement. (Norme de protection du client 5.3)

> Pratique essentielle 4C.4 Le prestataire possède des systèmes efficaces pour prévenir et détecter les fraudes. (Norme de protection du client 5.4)

> Pratique essentielle 4C.5 La direction et les services de contrôle du prestataire encouragent un traitement équitable et respectueux des clients. (Norme de protection du client 5.6)

> Pratique essentielle 4C.6 Les demandes d'indemnisation d'assurance sont traitées de manière équitable et en temps voulu. (Norme de protection du client 5.5)

4C.1 APPLIQUEZ UN CODE DE DEONTOLOGIE

Un code de conduite institutionnel, ou code de déontologie, aide les employés à réserver un traitement juste et respectueux aux clients, en leur fixant des règles claires de comportement éthique. Un code écrit ne garantit pas une conduite éthique, mais c'est un premier pas vers la formalisation d'une culture organisationnelle éthique.

Votre code doit s'appliquer à tous les membres du personnel, agents et prestataires tiers (par exemple les agents de recouvrement et autres) afin de garantir la protection des clients lorsqu'ils échangent avec une personne travaillant pour le compte de votre organisation. Il doit expliquer le comportement attendu ainsi que les sanctions en cas d'infraction au code. L'Encadré 16 donne un aperçu du contenu du code.

Il est indispensable que les membres du personnel signent un document par lequel ils s'obligent à respecter le code de déontologie et que vous les formiez à ce code. Si vous n'êtes pas tenu(e) d'organiser une formation pour les prestataires et agents tiers, vous devriez vous assurer que ces parties suivent un code de déontologie et offrent à leur personnel une formation en la matière.

Lors de la formation de votre personnel, servez-vous d'exemples réels pour attirer l'attention sur les circonstances dans lesquelles il peut être difficile de respecter le code (par exemple, face à des clients irrespectueux, en présence d'un employé qui vous demande de commettre une fraude mineure). À titre d'exemple, Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (Ind)[98] utilise « les droits et devoirs des consommateurs en image », une série d'illustrations et de textes simples qui illustrent cinq droits et cinq devoirs des clients, et permettent aux participants d'examiner chaque scénario. Les participants doivent lire la carte et décider si le droit du client est soutenu ou bafoué par le comportement décrit. Les cartes sont utilisées pour stimuler le débat entre les petits groupes de participants et tester leur compréhension du comportement éthique.

Outre la formation au code, certains prestataires ont recours au mentorat pour transmettre leur culture éthique aux nouveaux employés. Par exemple, Compartamos Banco (Mexique) a créé son propre service Éthique et Valeur.[99] L'une des tâches de ce service consiste à sélectionner et gérer un réseau de 50 « Gardiens de l'Esprit de Corps »,[100] choisis en raison de leur ancienneté au sein de l'organisation et de leurs expériences exemplaires en matière de leadership, de comportement éthique et de service à la clientèle. Dans le cadre de l'accueil des employés, chaque nouvelle recrue rencontre

ENCADRÉ 16. CONTENU DU CODE DE DEONTOLOGIE

- Introduction à l'objet du code
- Mission et valeurs institutionnelles
- Règles de conduite
  - Droits des employés
  - Comportement à l'égard des autres employés
  - Comportement à l'égard des clients
  - Comportement à l'égard de la communauté et de l'environnement
- Sanctions en cas d'infraction au code
- Signaler les infractions au code et dénoncer
- Actualiser et commenter le code

En plus d'énoncer les valeurs et les comportements positifs attendus de la part du personnel (par exemple, « répondre avec patience et professionnalisme aux clients mécontents »), souligner également les comportements que l'institution ne tolérera pas. Ces comportements sont, au minimum, les suivants :

- expression de propos injurieux
- recours à la force physique
- limitation de la liberté physique
- cris sur le client
- pénétration dans le domicile d'un client sans invitation
- humiliation publique du client
- violation du droit à la vie privée du client
- maltraitance d'un client sur la base de catégories protégées
- intimidation ou menaces
- harcèlement sexuel ou moral
- fraude
- sollicitation ou acceptation de pots-de-vin et de ristournes

[97] La Pratique essentielle 4c.2 appelle les prestataires à mettre en œuvre une politique de non-discrimination qui interdit toute discrimination à l'égard des clients sur la base des « Catégories protégées » des caractéristiques des clients, parmi lesquelles l'origine ethnique, le genre, l'âge, le handicap, l'appartenance politique, l'orientation sexuelle, la caste ou la religion.
[98] Pour en savoir plus sur cet exemple, voir Les droits et devoirs des consommateurs : illustrations et activités de formation des agents de crédit (exemple de Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd.). Également disponible en espagnol et en anglais.
[99] Pour en savoir plus sur cet exemple, voir *La construction d'une culture institutionnelle autour d'un code déontologique à Compartamos*. Également disponible en espagnol et en anglais.
[100] L' ***Esprit de Corps*** est défini comme un sentiment de fierté, de camaraderie et de loyauté commune partagé par les membres d'un groupe particulier.

l'un des Gardiens, qui agit en qualité de mentor et répond aux questions et aux doutes.

Les clients doivent être au fait de leurs droits, être à même de savoir quand ils ne sont pas traités avec équité et respect et comment réagir. À cette fin, il faut donc les informer des principaux points du code de déontologie et des comportements qualifiés d'inadmissibles de la part des employés. Ils devraient également être informés de leurs droits dans le cadre des procédures de saisie de garanties, de rééchelonnement du prêt, ainsi que ceux dont ils jouissent pour tout ce qui concerne la confidentialité des données, la procédure de doléance et les informations à recevoir sur leur compte. Ces informations peuvent être données par voie orale (à différents stades de la procédure relative au produit) ou écrite (affiches présentées dans les agences, mentions dans les livrets d'épargne des clients, sur le contrat ou dans le résumé de ces dispositions fondamentales, dans une brochure ou tout autre document).

- La publication de la Smart Campaign, *Comment développer un code déontologique institutionnel*, décrit les étapes pour créer ou modifier votre code. Également disponible en espagnol et en anglais. La Smart Campaign propose également des exemples de codes du monde entier.
- Le guide *Documents clés destinés aux nouveaux clients* inclut un exemple d'engagement institutionnel envers les clients, un document type qui informe les clients de leur droit à un traitement équitable et respectueux. Également disponible en espagnol et anglais.
- Le Code of Conduct E-learning Module de Grameen Financial Services Pvt. Ltd. donne des exemples de tests passés par les employés à la fin de leur formation sur le code de déontologie.
- Le document *Les droits et devoirs des consommateurs : illustrations et activités de formation des agents de crédit* de Sahayata Microfinance Pvt. Ltd. explique comment s'appuyer sur des illustrations et une discussion pour former les employés aux droits des clients. Également disponible en espagnol et en anglais.
- Opportunity Bank Uganda utilise sa politique de service à la clientèle pour former son personnel et lui faire respecter des normes élevées en matière de service à la clientèle.
- Le code de déontologie de la Kashf Foundation couvre tous les aspects de la protection client.

4C.2 NE FAITES PAS DE DISCRIMINATION A L'ENCONTRE DE CERTAINES CATEGORIES DE CLIENTSz

Adoptez une politique de non-discrimination interdisant toute forme de discrimination à l'encontre des clients fondée sur les « catégories protégées » des caractéristiques des clients, telles que l'appartenance ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, les opinions politiques, l'orientation sexuelle, la caste et la religion.

La discrimination et le ciblage des clients pour un programme donné (prêts destinés aux femmes, comptes d'épargne pour les jeunes) sont deux choses distinctes. Généralement parlant, le ciblage sert à résoudre un problème d'exclusion, alors que la discrimination consiste à réserver à un client ou à un client potentiel un traitement différent et moins favorable en raison de ses caractéristiques ou de ses convictions. Les conditions générales applicables aux personnes doivent uniquement varier en fonction de ce qui suit : 1) une analyse fondée sur le risque (par exemple, les exploitants agricoles dans les zones fréquemment inondées sont susceptibles d'être considérés comme trop risqués, ou les prêts pourront être moins onéreux pour les clients réguliers dont l'historique de remboursement est exemplaire), 2) les marchés cibles définis dans votre mission (par exemple, « notre mission vise à intervenir auprès des jeunes dans les zones urbaines »), 3) les logements adaptés (par exemple, une personne à mobilité réduite rembourse tous les mois plutôt que toutes les semaines en raison des difficultés d'accessibilité à l'agence). Cette différentiation devrait être appliquée de manière cohérente et transparente.

Rares sont les institutions ayant adopté une politique de non-discrimination qui protège les types de clients énumérés ci-dessus. La majorité des prestataires ne veulent pas explicitement nier les droits de leurs clients, mais ils ne se rendent pas compte de l'effet que peuvent avoir les politiques institutionnelles et le comportement des employés sur certains clients. LEncadré 17 donne des exemples de politiques et de comportements discriminatoires. Même si vous pensez que vos employés traitent vos clients de manière équitable, adoptez une politique de non-discrimination afin d'exprimer clairement les attentes de l'institution et d'uniformiser le comportement de tous les employés.

EXEMPLE DE TERRAIN 40. TUJIJENGE AFFICHE UNE CHARTE RELATIVE AU SERVICE A LA CLIENTELE

Tujijenge (Tanzanie) affiche la charte de protection des consommateurs ci-dessous dans les espaces d'accueil et d'attente de ses banques. Bien que celle-ci soit en anglais, les prestataires de services financiers rédigent leurs chartes dans les langues locales. La charte explique les services et les informations que les clients sont en droit d'attendre des prestataires de services financiers, ainsi que leur droit de faire des réclamations. Les prestataires qui adaptent cette charte à leur propre utilisation peuvent envisager d'ajouter un point concernant la protection de la confidentialité des données.

OUR COMMITMENT TO CUSTOMERS

- We will listen to complaints and suggestions from our clients who will either visit, call or use the suggestion boxes and respond to their concerns urgently.
- We will inform you immediately in case of any changes of our services by using letters or notice boards
- Loan disbursements in our branches will take a short time. In case of any delays a client has the right to see the branch manager and demand explanation
- We will give you a receipt for any payment made to Tujijenge, therefore remember to claim for a receipt with Tujijenge stamp soon after making a payment. In case you are not

given a receipt please call the numbers provided at bottom of this document. All payments should be made at Tujijenge offices or via M-pesa.

- We will not ask or borrow money or claim for any kind of service from Tujijenge Tanzania clients
- If there is a need to make payments through Tujijenge staff, a client will be provided with an official written notification document from the office. A client has the right to claim for the document signed by the branch manager

For contacts call;

Hotline: 0719 34 10 34
Managing Director: 0688 467 934
Credit Manager: 0783 333 172
Manager Makumbusho branch: 0713 49 45 07
Manager Tazara branch: 0682 91 95 51
Manager Mbagala branch: 0682 91 95 65
Manager Mwanza branch: 0784 98 40 30
Manager Musoma branch: 0784 84 67 45

Build yourself with Tujijenge Tanzania

EXEMPLE DE TERRAIN 41. ASKI SANCTIONNE LES INFRACTIONS AU CODE DE DEONTOLOGIE

Alalay Sa Kaunlaran, Inc. (ASKI), une institution de microfinance philippine, estime que le comportement éthique des employés est un élément essentiel à la fois d'un bon service à la clientèle et d'une bonne gestion des ressources humaines. ASKI met en œuvre son « code de déontologie et de discipline » par le biais d'une formation de son personnel, de revues de performances de ses employés, d'enquêtes de satisfaction auprès des clients, et du protocole ASKI Values, un processus établi en vue de lutter contre les infractions au code.

Le protocole Values définit des étapes claires afin que les collaborateurs, les clients, les superviseurs ou les auditeurs internes puissent traiter ces infractions. Ces étapes sont, entre autres, les suivantes :

1. L'affaire est documentée par le superviseur immédiat de l'employé ou l'auditeur.
2. Ce document est présenté au responsable de l'employé pour vérification, le cas échéant. S'il n'y a pas lieu d'impliquer le superviseur immédiat, l'affaire est examinée à un niveau supérieur, afin de garantir une évaluation objective.
3. L'équipe d'audit interne mène et documente une première enquête et présente ses conclusions à un comité d'éthique, dirigé par le service des Ressources humaines.
4. Le comité d'éthique étudie l'affaire et sélectionne une sanction appropriée en se fondant sur le code de déontologie et de discipline. Les sanctions dépendent de la gravité de l'infraction.
5. La direction suit l'affaire afin de s'assurer que les mesures appropriées ont été adoptées pour résoudre le problème.
6. Les résultats sont consignés par le superviseur immédiat (s'il n'est pas impliqué, c'est le directeur d'agence qui s'en charge) et présentés au comité d'éthique. Si le comité est satisfait des résultats, il déclare l'affaire close.

Aucun employé faisant l'objet d'une mesure disciplinaire ne pourra être promu pendant un an. Il est évident que les infractions plus graves peuvent entraîner la mise à l'épreuve ou le licenciement de l'employé. À l'inverse, les commentaires positifs sont exprimés dans l'évaluation des performances de l'employé. Généralement, le rapport d'évaluation des performances des employés inclut un point relatif au respect de la politique des ressources humaines. ASKI reconnaît également l'excellence des employés et se sert du respect des politiques liées au code de déontologie comme (d'un) indicateur pour cette récompense.

ENCADRÉ 17. EXEMPLES DE POLITIQUES ET DE COMPORTEMENTS DISCRIMINATOIRES

La discrimination peut être institutionnalisée à travers des politiques, à travers une pratique « non officielle » mais largement répandue, ou elle peut être perpétrée par les représentants individuels des prestataires de services financiers, même lorsque les politiques institutionnelles ne soutiennent pas leur comportement. Par exemple :

- Le prestataire de services financiers n'apporte pas suffisamment de conseils aux employés sur ce qu'est un traitement approprié ou inapproprié des clients et des prospects.
- Le prestataire de services financiers n'examine pas et/ou ne sanctionne pas les cas de discrimination avérée de la part des employés.
- Les femmes doivent avoir l'autorisation de leur mari ou d'un proche pour contracter un emprunt, tandis que les hommes n'ont pas besoin de cette autorisation.
- Les personnes handicapées ne peuvent physiquement accéder au prestataire de services financiers en raison de la conception du bâtiment.
- Le prestataire de services financiers rejette les demandes de prêt de personnes habitant dans des quartiers musulmans.
- Les femmes enceintes sont couramment écartées des prêts professionnels.
- Les formulaires demandent aux candidats d'indiquer leur appartenance politique, autorisant ainsi les responsables du crédit à utiliser cette information dans le cadre du processus d'accord du prêt.
- Une guichetière refuse de toucher l'argent tendu par un client hindou.
- Un agent de crédit refuse un prêt à une personne qui est en fauteuil roulant, partant du principe qu'elle ne sera pas à même d'utiliser le prêt de manière productive.
- Un employé tient des propos méprisants sur la couleur de peau d'un client.
- Un agent de crédit refuse de serrer la main d'un client homosexuel.

- *Traitement responsable des clients : la non-discrimination en pratique* de la Smart Campaign est un court document qui explique comment mettre en pratique la non-discrimination au sein de votre institution. Également disponible en espagnol et anglais.
- La Smart Campaign donne également l'exemple de la politique exhaustive de non-discrimination de Fundación Paraguaya. Également disponible en espagnol.

4C.3 LES PRATIQUES DE RECOUVREMENT SONT EQUITABLES ET RESPECTUEUSES

Convaincre les employés de réserver aux clients un traitement équitable et respectueux, pendant la procédure de recouvrement, n'est pas chose aisée. Voilà pourquoi il convient d'imposer aux employés (et aux agents extérieurs, quand le recouvrement est externalisé) certaines normes de conduite.

Décrivez minutieusement les comportements admissibles et ceux qui ne le sont pas

Dans votre guide du crédit, décrivez minutieusement les comportements admissibles et ceux qui ne le sont pas, ainsi que les mesures à prendre en cas de manquement, y compris les délais d'exécution (p. ex., combien de jours attendrez-vous pour prendre des mesures et lesquelles), et formez vos employés à ces politiques. En plus d'expliquer les processus et d'identifier le traitement interdit, la formation devrait présenter des compétences comme les techniques de négociation, la compréhension des clients, la gestion des tensions et la conclusion d'accords à l'amiable.

Adoptez des politiques de rééchelonnement et d'abandon de créances

Intégrez dans vos pratiques de recouvrement une politique de rééchelonnement[101] ou d'abandon de créances. La politique doit spécifier que le rééchelonnement et les abandons ne doivent avoir lieu que sur une base exceptionnelle, et ne pas constituer une réaction habituelle à l'insolvabilité. Listez les difficultés particulières des clients qui nécessiteraient un rééchelonnement ou un refinancement (par exemple, une catastrophe naturelle ou provoquée par l'homme, une hospitalisation majeure, etc.) et celles qui exigeraient un abandon de créances. À titre de protection supplémentaire contre le surendettement et les abus, évaluer la volonté du/de la client(e) de rembourser dans le cadre de la procédure de recouvrement du prêt et exigez que tout rééchelonnement/abandon de créances soit autorisé par un employé dont le rang est supérieur à celui qui propose le rééchelonnement, le refinancement ou l'abandon de créances. L'Encadré 18 présente un exemple de politique de rééchelonnement, fondée sur la politique adoptée par FUBODE (Bolivie).

[101] Les **prêts rééchelonnés** sont des prêts pour lesquels les conditions ont été revues et un nouvel échéancier de remboursement a été fixé, de manière à prolonger ou à reporter les échéances initialement prévues ou pour apporter des modifications profondes aux conditions initiales du prêt, telles que le montant. Les « prêts rééchelonnés » désignent habituellement aussi les prêts refinancés, soit des prêts qui ont été décaissés pour permettre le remboursement de prêts antérieurs par un client incapable d'honorer ses engagements

ENCADRÉ 18. EXEMPLE DE POLITIQUE DE REECHELONNEMENT

Le rééchelonnement peut également être envisagé dans les cas particuliers où le client est en situation d'arriérés ou incapable d'effectuer des paiements en raison de facteurs indépendants de sa volonté. Le client doit démontrer sa volonté de payer. En aucun cas un client ne pourra avoir plus de trois prêts rééchelonnés.

Les clients peuvent obtenir le rééchelonnement d'un prêt uniquement dans les cas suivants.

- Clients are eligible for loan rescheduling only in the following cases:
- Theft of key tool machinery or equipment used in the client's business
- Serious illness or death of the principal client's spouse or children
- Natural disasters involving significant loss to the client's business

En tout état de cause, la capacité et la volonté de paiement du client doivent être évaluées à l'aide des moyens suivants :

- Analyse complète de la capacité de remboursement
- Visite sur le lieu de travail et au domicile
- Vérification de l'historique des paiements
- Vérification de l'encours de dette du garant
- Vérification des garanties, le cas échéant

Lire l'intégralité de la politique ici.

Adoptez des politiques en matière de garanties

Les abus sont plus fréquents lors de la saisie des garanties, mais même les clients insolvables ont droit à un traitement équitable et respectueux. Votre politique de saisie des garanties doit indiquer à quel moment et dans quelles conditions la saisie est appropriée. Elle doit exiger que les employés aient épuisé les autres options avant de procéder à la saisie des garanties et qu'ils suivent la législation locale (par exemple, l'obtention d'une décision judiciaire). La politique doit également interdire aux employés de contraindre les clients à vendre leurs propres garanties pour rembourser leur dette, ainsi que la vente de garanties entre les clients et les employés, les agents ou toute personne affiliée à votre organisation. Si la valeur des garanties saisies est supérieure au montant dû par le client à votre institution (le capital à rembourser + les intérêts courus à 180 jours + toute pénalité et les frais juridiques), reversez la différence au client. Enfin, si votre institution a pour habitude de garder les garanties dans ses locaux (une agence, par exemple), elles doivent être conservées dans une pièce fermée à clé ou une zone sécurisée, et l'emplacement doit être noté dans le contrat du client.

Il est important d'informer les clients des processus de saisie des garanties avant qu'ils ne contractent un prêt. Ce faisant, non seulement vous augmentez la transparence pour le client, mais vous renforcez également la responsabilité des employés qui savent que les clients connaissent leurs droits. Si la saisie devient absolument nécessaire, il convient d'abord d'informer le client et de lui permettre d'essayer de remédier à la situation. Cette politique s'applique aux prêts individuels et aux prêts de groupe. Dans tous les scénarios de défaillance du la client, les employés ne doivent pas pouvoir prendre des mesures sévères à l'encontre des clients (saisie de garanties, etc.), sans avoir auparavant pris le temps de comprendre les raisons pour lesquelles ils ne remboursent pas et discuté de solutions à ce problème.

- Le *Guide du recouvrement pour les prestataires de services financiers* est une liste de contrôle qui permet aux prestataires de services financiers d'évaluer leurs politiques et pratiques de recouvrement en vue de renforcer la protection des clients au cours de la procédure de recouvrement. Cet ouvrage aborde les politiques, pratiques et manuels de recouvrement, ainsi que la formation des agents de crédit. Également disponible en espagnol et en anglais.
- Le guide d'Accion *Meilleures pratiques dans les stratégies de recouvrement* donne des conseils et des exemples pour que les pratiques de recouvrement respectueuses puissent être couronnées de succès. Également disponible en espagnol et en anglais.
- Le guide *Traiter les clients avec respect au sein de la Fundación Mundo Mujer Popayán* de la Smart Campaign est une étude de cas concernant une institution colombienne qui a défini des lignes directrices claires en matière de recouvrement et de restructuration des prêts. Également disponible en espagnol.
- L'outil de formation au traitement équitable et respectueux des clients au cours de la procédure de recouvrement de CERISE est une présentation PowerPoint que vous pouvez utiliser pour former vos agents de recouvrement.
- Swadhaar FinServe (Inde) utilise un code déontologique du recouvrement, ainsi que des procédures de recouvrement dans les prêts de groupe, afin d'engager la responsabilité des employés et des membres de groupe dans les procédures de recouvrement appropriées. Également disponible en anglais.

EXEMPLE DE TERRAIN 42. FINCOMUN ADOPTE UNE POLITIQUE DE « RECOUVREMENT DANS LA DIGNITE »

En un an, la politique de FinComún (Mexique), baptisée « Recouvrement dans la dignité », a fait baisser le taux de défaut des clients de 7 % et amélioré la réputation de l'institution parmi sa clientèle.

Le « Recouvrement dans la dignité » ne se concentre pas sur le seul recouvrement, mais fait la part belle à l'écoute des clients et à la discussion dans la recherche de solutions de remboursement. Cette politique comporte plusieurs facettes importantes :

- Elle interdit les pratiques de recouvrement abusives ou coercitives et fixe les sanctions en cas de comportement répréhensible. Un audit interne assure le respect du code de déontologie et du manuel de crédit du prestataire de services financiers.
- Elle interdit de recourir à des agents de recouvrement externes et exige que toute procédure de recouvrement soit assumée par les agents de crédit ou les experts en recouvrement recrutés par FinComún.
- Elle exige par ailleurs que les employés chargés du recouvrement rencontrent les clients concernés à plusieurs reprises pour chercher des solutions et préserver la confiance du client. Les employés sont invités à qualifier ces clients de « clients ayant un prêt en souffrance » plutôt que de « clients insolvables », de manière à éviter toute connotation péjorative et le mépris que véhiculent ces mots.

Les clients sont invités à participer à des enquêtes de satisfaction et à répondre à des questions sur leur expérience de la procédure de recouvrement.

Outre une baisse du taux d'insolvabilité, la politique a encouragé un nombre plus important de clients ayant un prêt en souffrance à rester clients de FinComún et, dès lors, chaque mois, le service recouvrement renvoie plus de 1 000 comptes au service commercial, chacun de ces comptes correspondant à un client qui a résolu ses problèmes à l'égard de l'institution.

Plus d'informations sur cet exemple de la Smart Campaign. Également disponible en espagnol.

Il n'est pas rare que les prestataires fassent appel à des agents extérieurs pour le recouvrement des créances, mais, en dernier recours, c'est l'institution qui est responsable du comportement de ces derniers. Si votre institution est dans ce cas, imposez aux agents extérieurs les mêmes règles de conduite qu'à vos employés. Vous n'êtes pas responsable de la formation de ces agents extérieurs, mais vous devez vous veiller à ce qu'ils soient formés aux pratiques de recouvrement équitables et respectueuses. De plus, votre audit interne devrait vérifier, auprès d'un échantillon de clients pris en charge par ces agents externes, que ces derniers respectent les règles.

EXEMPLE DE TERRAIN 43. LE CODE DE SWADHAAR FINSERVE PVT., LTD. INCLUT LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT

Swadhaar (Inde) utilise un « code de déontologie relatif au recouvrement » qui fixe les directives et procédures à suivre par les agents chargés du recouvrement pour s'assurer que ces derniers traitent les clients avec dignité pendant la procédure de recouvrement. Le code détaille les heures auxquelles il convient de contacter les clients (« entre 7h00 et 19h00 »), la façon dont les employés doivent communiquer (« Toute communication écrite et orale avec les emprunteurs se fait dans un langage local simple »), l'obligation de respecter la vie privée des clients et la façon dont il convient de traiter les clients (« Swadhaar ne recourra à aucun acte d'intimidation ou de harcèlement quel qu'il soit, oral ou physique, contre quiconque s'efforçant de rembourser sa dette, y compris des actes visant à humilier publiquement ou à s'immiscer dans la vie privée des proches et des amis de clients, des appels menaçant et anonymes ou des déclarations fausses et trompeuses »).

Plus d'informations sur cet exemple de terrain ici.

4C.4 SACHEZ EVITER ET DETECTER LA FRAUDE

Même si les employés peuvent frauder à tout moment, accordez une attention toute particulière à l'épargne et aux processus de transfert de fonds. Par exemple, les employés réceptionnant des dépôts d'épargne doivent remettre aux clients des relevés d'opération pour éviter que tout employé n'empoche l'argent.

Pendant le processus de transfert de fonds, il arrive parfois qu'une opération ne puisse être réalisée. La connexion au réseau mobile peut faiblir, il peut y avoir un déficit d'intégration entre différentes plateformes, ou les clients n'ont pas accès à leurs portefeuilles mobiles en raison de problèmes techniques ou d'une erreur utilisateur. Certains de ces problèmes engendrent des comportements risqués de la part des clients qui vont, par exemple, laisser de l'argent en espèces, leurs numéros d'identité personnels ou leurs téléphones portables à un agent afin qu'il puisse effectuer l'opération lorsqu'il y a à nouveau du réseau.

Mettez en place une procédure de gestion de ces situations afin d'éviter la fraude. Assurez-vous que les fonds « coincés » entre l'expéditeur et le compte du bénéficiaire soient renvoyés à l'expéditeur et qu'il soit informé du problème. En général, on part du principe que si les fonds n'ont pas pu être remis dans les 24 heures, l'opération est annulée et le client en est informé. De la même manière, si une opération électronique est effectuée vers le mauvais compte (que la faute incombe au client ou à l'agent), veillez à avoir une solution pour corriger le problème. Par exemple, Tigo Ghana (Bancolombia) et WFP (Kenya) proposent à leurs clients une permanence téléphonique à laquelle ils peuvent joindre les employés et les agents qui s'efforceront de résoudre leurs problèmes.

4C.5 SURVEILLEZ DE PRES LE COMPORTEMENT DES EMPLOYES

Les Pratiques Essentielles 4C.1 à 4C.4 décrivent de nombreuses politiques et procédures concrètes visant à traiter les clients de manière équitable et respectueuse. Il est essentiel que la direction surveille les employés pour appliquer les politiques que vous avez adoptées. L'audit interne doit vérifier l'application uniforme des politiques décrites ci-dessus. Il peut utiliser, entre autres, les techniques suivantes :

- Vérifier que les employés comprennent le code, notamment grâce à des tests administrés de façon aléatoire à différents types d'employés (différentes anciennetés, différents sites).
- Mener des visites sur le lieu de travail/à domicile et des entretiens auprès d'un échantillon représentatif de clients chaque année. S'assurer que les clients comprennent leurs droits, y compris le droit d'être traités avec respect par les employés, et le droit de poser une réclamation.
- S'entretenir avec les anciens clients afin de comprendre pourquoi ils ont quitté l'institution (produits inappropriés, comportement des employés, difficultés à respecter leurs obligations relatives au prêt, p. ex.).
- Vérifier que les employés respectent les politiques institutionnelles en matière de rééchelonnement/refinancement du prêt au moyen des entretiens et des dossiers de prêt.
- Examiner les données relatives au traitement des déclarations d'assurance, y compris la rapidité de règlement des sinistres et un échantillon de rejets de demandes.
- Examiner un cas de manque de respect à l'égard de clients, notamment en interrogeant les clients et le personnel, afin de déterminer les défaillances dans les politiques et procédures.

La direction doit utiliser les résultats des audits, ainsi que les enquêtes de satisfaction menées auprès des clients[102] et les données relatives aux plaintes[103] pour avoir un aperçu complet de la façon dont les clients sont traités. Toutes ces informations apportent un éclairage précieux sur le ressenti de vos clients à l'égard de vos employés et vous indiquent si ce ressenti est positif ou négatif. Agissez rapidement pour résoudre tout problème lié au mauvais traitement d'un client. Le manque de respect envers les clients peut très facilement faire partie intégrante de la culture de votre organisation, et il n'y a rien de mieux pour jouir d'une mauvaise réputation sur votre marché. À l'inverse, des politiques du personnel et institutionnelle qui respectent les clients ressortiront comme l'un des principaux avantages de faire des affaires avec votre institution.

[102] Pratique essentielle 3a.2
[103] Norme 4e

Chaque année, VF AzerCredit (Azerbaïdjan)[104] effectue un audit dans chacune de ses agences, et s'assure notamment qu'elles respectent le code de déontologie du prestataire de services financiers. Le rapport d'audit est transmis à la direction, et un rapport plus succinct est envoyé à la commission chargée des audits. En cas de risque grave, la situation est examinée au niveau du conseil d'administration. VFAzerCredit estime que sur les quelque 2 000 sujets de préoccupation identifiés chaque année dans le cadre de la procédure d'audit, environ 300 concernent le code de déontologie, et sur ces 300, entre deux et quatre seront suffisamment graves pour attirer l'attention du conseil d'administration.

4C.6 GEREZ LES DEMANDES D'INDEMNISATION DE MANIERE EQUITABLE

Pour que vos clients puissent bénéficier de leur assurance, leurs demandes d'indemnisation doivent être réglées rapidement. Votre institution ne devrait pas prendre plus d'un mois pour traiter la quasi-majorité des demandes, sans exception. Certains clients ont besoin de recevoir les prestations immédiatement afin de faire face à une situation d'urgence résultant de l'événement qui a déclenché la demande d'indemnisation, et si le paiement des prestations est trop lent, ils peuvent se retrouver dans l'obligation de céder leurs moyens de production ou d'emprunter auprès d'une autre source. Le paiement inopportun des indemnités diminue la valeur du service de microfinance, et dans certains cas il peut même aggraver la situation du client ; il aurait pu s'en sortir autrement s'il avait su à l'avance dans quel délai il percevrait les prestations.[105]

CARD MBA (Philippines), la branche assurance de CARD Bank, a mis en place une politique de traitement des demandes d'indemnisation « 1-3-5 jours » pour l'assurance-vie. La demande d'indemnisation doit être réglée dans les *24 heures* après notification si le corps de la personne décédée n'est pas encore enterré au moment de la validation. La demande d'indemnisation doit être réglée dans les *3 jours* après notification (et les documents doivent être remplis dans ce délai) si le corps de la personne décédée est déjà enterré au moment de la validation. Les demandes complexes, par exemple, lorsqu'il est difficile d'obtenir un certificat de décès ou toute autre preuve du décès, seront traitées dans un délai de *cinq jours* après notification.[106] Ces délais de règlement rapides permettent à la famille du défunt d'utiliser les indemnités de l'assurance pour les funérailles et autres dépenses immédiates.

Selon le manuel *Indicateurs de performance sociale pour la microassurance* (2015)[107] de Microinsurance Network, la « rapidité de règlement des demandes d'indemnisation » est un indicateur qui sert à mesurer le temps écoulé entre un incident assuré et la réception des prestations par le bénéficiaire. Ce manuel décompose de manière analytique les délais de signalement et de gestion d'un ensemble de demandes. L'indicateur est défini sous la forme d'un calendrier semblable à celui présenté dans le Tableau 26. Ce calendrier décrit plus précisément le modèle de paiement des demandes, ce type d'information étant perdu dans une simple moyenne arithmétique.

TABLEAU 26. COMMENT CALCULER LA RAPIDITE DE TRAITEMENT DES DEMANDES

Intervalle	Nombre de demandes	% des demandes totales
0 to 7 jours	_____	_____%
8 to 30 jours	_____	_____%
31 to 90 jours	_____	_____%
Plus de 90 jours	_____	_____%
	Total_____	**100%**

[104] Le guide *Code de déontologie de VF AzerCredit : mettre les valeurs en pratique* décrit comment le prestataire financier a élaboré et contrôle son code de déontologie. Le code de déontologie du prestataire de services financiers s'applique à tous les employés ainsi qu'au conseil d'administration, et il explique que le prestataire de services financiers attend une conduite éthique à l'égard des clients et des autres employés.

[105] Manuel Indicateurs de performance sociale pour la microassurance, page 20

[106] *Ibid* page 21

[107] *Le manuel Indicateurs de performance sociale pour la microassurance* est disponible ici.

Informez le demandeur de la réception de sa demande, ainsi que de son règlement. En cas de rejet de la demande, notifiez le rejet et donnez un motif. Offrez une solution au client afin qu'il corrige toute lacune dans sa demande. Par exemple, si la demande a été rejetée parce que le client n'avait pas fourni les bons documents, il doit pouvoir réparer son erreur. Encore une fois, les clients bénéficieront d'un bref temps de traitement entre la formulation de leur demande et la réception d'une notification de rejet. Il est tout à fait possible de viser une réponse dans un délai d'un mois voire moins.

- L'outil *Smart Microinsurance* de la Smart Campaign présente les principales lignes directrices en matière de protection des consommateurs pour chaque phase du processus de prestation de la microassurance, de la conception des produits au traitement des demandes. Également disponible en espagnol et anglais.
- Le manuel *Indicateurs de performance sociale pour la microassurance* de Microinsurance Network définit et décrit le « ratio de rapidité de règlement des demandes » ainsi que de nombreuses autres mesures en matière de microassurance responsable.

Norme 4D

Confidentialite des Donnees du Client

L'institution respectera la confidentialité des données des clients, conformément aux lois et règlements nationaux. Les données serviront exclusivement aux fins indiquées au moment où elles sont recueillies ou dans les limites de ce qu'autorise la loi, sauf accord contraire passé avec le client.

> Pratique essentielle 4D.1 Les données des clients sont gardées en sécurité et restent confidentielles. (Norme de protection des clients 6.1.0)

> Pratique essentielle 4D.2 Les clients sont informés du caractère confidentiel de leurs données et donnent leur consentement pour leur utilisation. (Norme de protection des clients 6.2.0)

4D.1 ADOPTEZ UNE POLITIQUE DE PROTECTION DE LA VIE PRIVEE ET DES SYSTEMES DE GESTION ET D'INFORMATION APPROPRIES

Vos clients partagent des informations personnelles et financières très importantes avec votre organisation, et vous avez la responsabilité de protéger le caractère privé et la confidentialité de ces données. L'utilisation abusive de données telles que des photographies des clients, des numéros de comptes et des documents d'identité, peut avoir des effets dévastateurs sur les clients.

Indépendamment de la réglementation nationale, votre institution devrait avoir une politique de confidentialité écrite qui régit la collecte, le traitement, l'utilisation, la distribution et le stockage des informations du clien.[108] Cette politique devrait couvrir aussi bien le personnel actuel de l'institution que les employés qui l'ont quittée. Précisez les sanctions ou pénalités qui seront prises en cas d'infractions à la politique de confidentialité commises par des employés, telles que la mauvaise utilisation ou le détournement des données des clients, la fuite d'informations ou leur divulgation à des tiers sans autorisation préalable du client.

Si vous travaillez avec des prestataires extérieurs qui ont accès aux données des clients, par exemple des prestataires d'assurance, des agents chargés des paiements, des entreprises de marketing, votre contrat avec ces prestataires doit garantir la sécurité et la confidentialité des informations de vos clients. Assurez-vous que les prestataires extérieurs respectent leur engagement en matière de confidentialité des données, par exemple en les interrogeant au sujet de la sécurité de leurs systèmes ou de leurs expériences relatives à la sécurité des données (« L'agent vous a-t-il demandé de signer cet accord de confidentialité ? »), et testez leurs processus à l'aide d'une évaluation mystère.

Les employés qui quittent votre institution n'ont plus beaucoup d'incitations à protéger les informations de vos clients. Établissez un processus qui empêchera les anciens employés d'utiliser ces données de manière abusive. Les mesures mises en œuvre pourront inclure la suppression des identifiants de connexion de l'employé, la récupération de tout le matériel de travail (ordinateur portable, clés du bâtiment, etc.), le nettoyage (suppression des informations) des dispositifs personnels de l'employé (le téléphone portable, par exemple) des données de l'entreprise, et toute autre précaution de sécurité s'appliquant dans votre contexte.

Vos systèmes informatiques sont aussi vulnérables. Adoptez des mesures de sécurité pour les protéger de tout accès non autorisé aux données (mots de passe, niveaux d'accès différents selon les employés, et infrastructure logicielle adéquate). Changez régulièrement les mots de passe et autorisez différents accès aux données selon le poste de l'employé souhaitant consulter des données. En outre, faites des sauvegardes quotidiennes de vos systèmes et conservez-les dans un lieu sécurisé, ailleurs que dans vos locaux.

Dans chacune de ses agences, FUBODE (Bolivie) dispose d'une pièce spécialement dédiée au stockage des documents physiques de ses clients. Chacune de ces pièces est équipée de détecteurs de fumée, de caméras professionnelles, de détecteurs de mouvement et d'armoires de rangement latérales ignifuges dans lesquelles sont stockés les documents physiques des clients. L'accès à cette pièce est limité à un seul employé par agence. Par ailleurs, le prestataire de services financiers a investi en moyenne 3 500 dollars américains par agence pour installer des caméras de surveillance et un bouton d'urgence pour chaque guichetier ainsi qu'un système d'alarme contrôlé par un bureau central extérieur.[109]

Qu'ils soient informatisés ou pas, vos systèmes d'information devraient garantir la sécurité et la confidentialité des données du client. Empêchez les employés d'emporter chez eux des fichiers client ou des copies des bases de données, et conservez une trace des noms des employés qui demandent et/ou sont autorisés à consulter les fichiers client dans des conditions inhabituelles (après les heures de travail par exemple). Conservez vos fichiers client en lieu sûr et contrôlez-en l'accès. Par exemple, la politique de sécurité des données de FinDev (Azerbaïdjan)[110] indique : « Les contrats de prêt et copies de tous autres documents officiels concernant le dossier de prêt du client sont conservés dans des boîtes en fer dans le bureau du directeur financier. Les autres documents sont conservés dans des bibliothèques verrouillées sous la surveillance de l'agent de crédit concerné. »

[108] Cette politique devrait indiquer les données couvertes et les personnes qui, au sein de l'institution, doivent, en dernier recours, en assurer la confidentialité. Elle devrait également préciser le type de données qui peuvent être obtenues, par qui et pourquoi, ainsi que les dispositions légales et réglementaires qui gouvernent la collecte, le partage et l'utilisation des informations.

[109] Retrouvez plus d'informations sur cet exemple de terrain dans le document de la Smart Campaign *Study of Client Protection in Latin America and the Caribbean*.

[110] Vous trouverez des extraits de la politique de FinDev ici.

Prévoyez une solution de protection des données en cas d'interruption du réseau ou d'urgence. Un plan de continuité de l'activité couvrant plusieurs des scénarios les plus probables, tels qu'un défaut de sécurité, une surcharge du réseau et un ralentissement, ou une catastrophe naturelle coupant l'alimentation et la connectivité, permettra de garantir la sécurité des informations lors d'événements inattendus lorsque les données deviennent vulnérables.

Enfin, tous les contrats relatifs à des produits devraient contenir une clause de confidentialité établissant l'usage qui sera fait des données et la manière dont elles seront protégées. Cette clause doit être écrite en langage ordinaire et être bien visible dans le contrat (pas de petits caractères). Pour les produits d'épargne, les employés qui auront accès aux comptes des clients doivent être clairement identifiés et, en ce qui concerne les produits de crédit, les clients devraient savoir si leurs informations seront transmises à la centrale des risques, ou à d'autres organisations, telles que des compagnies d'assurance ou des agents de recouvrement.

- L'outil de la Smart Campaign *Training Tool on Data Privacy* comporte plusieurs mini études de cas montrant comment les données des clients peuvent être mal gérées, et comment éviter ces situations.
- L'étude de cas sur la protection des données client de FINCA Azerbaïdjan détaille les mesures de sécurité mises en œuvre pour protéger les informations des clients, notamment les restrictions d'accès aux bases de données et les strictes procédures de stockage des fichiers physiques.
- FinAmérica distribue à ses clients une brochure au format de poche dans laquelle l'on trouve des conseils sur la protection de la vie privée et sur la prévention du vol d'identité, des escroqueries et de toute autre menace contre la confidentialité des données personnelles. Également disponible en espagnol et anglais.

EXEMPLE DE TERRAIN 44. SKS ET EQUITAS PROTEGENT LES DONNEES DE LEURS CLIENTS[111]

SKS (Inde) a adopté une politique écrite relative au partage des informations client avec des parties externes. Elle classe clairement les types d'informations dans deux catégories : « confidentialité critique » et « confidentialité sensible » et établit la procédure de traitement de chaque catégorie, avec une meilleure protection des données dans la catégorie « confidentialité critique ». Le prestataire de services financiers a mis en œuvre une politique de confidentialité des données client qui s'applique à tous les employés. La politique énonce que SKS ne partage ses données client avec personne à l'exception des autorités de réglementation comme la Banque de réserve indienne, des bureaux de crédit, des organismes d'autoréglementation, des tribunaux et des agences gouvernementales aux fins des exigences de conformité. SKS garantit que ses contrats avec les prestataires de services et les accords de confidentialité sont complets et couvrent raisonnablement la confidentialité des informations client.

Equitas (Inde) a été la premier prestataire de services financiers en Inde à proposer une solution bancaire de base, TEMENOS-T24. Ce produit est une extension du logiciel bancaire T24, spécialement développé pour le secteur de la banque communautaire et de la microfinance. Les informations des clients sont hautement sécurisées et bien protégées dans TEMENOS, grâce à des identifiants et des mots de passe. Tous les employés du back-office sont formés à l'utilisation de ce système. Le personnel des agences n'a accès qu'aux données client nécessaires aux recouvrements qui figurent dans les fiches de recouvrement. Equitas a son propre système d'enregistrement des clients et garantit un stockage sécurisé des fichiers d'information client. Les copies électroniques des fichiers client sont stockées dans le logiciel tandis que les copies papier et les documents de prêt sont codés, entreposés et conservés dans un entrepôt de données sécurisé à Chennai. Equitas investit régulièrement dans les audits et la maintenance informatiques afin de vérifier la sécurité de ses clients.

[111] Retrouvez plus d'informations sur cet exemple de terrain dans le document de la Smart Campaign « Implementing Client Protection in Indian Microfinance » ici.

4D.2 INFORMEZ LE CLIENT ET OBTENEZ SON CONSENTEMENT AVANT DE PARTAGER SES DONNEES

Non seulement votre institution doit se doter de systèmes internes sécurisés pour garantir la sécurité des données de vos clients, mais elle doit se montrer totalement transparente avec ses clients quant à l'utilisation de leurs données personnelles. En outre, vous devez obtenir leur consentement avant de partager leurs données à l'extérieur de votre institution. Les contrats relatifs à vos produits doivent expliquer clairement la manière dont les données de vos clients vont être protégées, l'usage qui en sera fait et l'éventualité qu'elles soient partagées, et avec qui.

Dès le dépôt du dossier, obtenez le consentement du client *avant* de partager ses informations personnelles avec toute entité extérieure, notamment les bureaux de crédit, des membres de sa famille, des garants, des agents d'assurance, des sociétés de recouvrement, et dans les supports marketing (vos rapports annuels, le site internet) ou tout autre contenu public. Si possible, demandez au client de désigner un bénéficiaire dans le cadre de son assurance vie afin que votre institution puisse protéger son compte de toutes les autres personnes. Voir l'Encadré 19 pour un exemple de formulaire de consentement concernant le partage des données de votre client.

Pour informer vos clients sur la confidentialité de leurs données, assurez-vous d'abord que votre personnel est bien formé sur la question. La confidentialité des données client devrait faire partie de la formation initiale des employés. La formation varie en fonction du poste ; assurez-vous que le personnel de terrain comprend et sait expliquer au client la partie du contrat concernant le consentement préalable à tout partage de données. De la même manière, expliquez aux chefs de groupes clients l'importance de protéger les informations sensibles des membres du groupe, en particulier les soldes des comptes d'épargne, les dates de décaissement de prêts et les informations sur les problèmes d'impayés.

Lorsque vous discutez avec les clients, insistez sur le devoir de confidentialité des données qui leur incombe, le fait qu'ils doivent conserver leurs dossiers en lieu sûr et ne pas divulguer leurs codes personnels d'identification. Finamérica (Colombie) publie une brochure destinés aux clients[112] dans laquelle on trouve des conseils sur la sécurité des informations et qui explique notamment comment éviter les employés imposteurs dans les banques, éviter les vols, conserver ses cartes de crédit en lieu sûr, protéger ses informations personnelles, et contacter la banque si un problème de sécurité est détecté.

Enfin, vérifiez que les prestataires extérieurs forment leurs représentants aux procédures de confidentialité des données.

[111] Également disponible en espagnol et en anglais.

ENCADRÉ 19. EXEMPLE DE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT CONCERNANT LE PARTAGE DES DONNEES DE VOTRE CLIENT

En plus de contenir un formulaire de consentement semblable à celui ci-dessous, les contrats relatifs à vos produits doivent inclure un accord de confidentialité des données plus long. Un exemple d'accord est disponible dans l'outil de la Smart Campaign, *Documents clés destinés aux nouveaux clients* (voir section « Exemple d'accord de confidentialité des données »).

MacroDreams respecte la confidentialité et la sécurité des données de ses clients. Ce formulaire de consentement permet à MacroDreams d'utiliser votre photo à des fins publiques, et/ou de partager vos informations personnelles et financières avec des tiers.

Instructions : veuillez lire les deux déclarations suivantes et signer sous chacune d'entre elles.

Déclaration 1 Partage de votre photo

J'autorise MacroDreams à utiliser et publier mon nom, mon image, toute déclaration et/ou information dans laquelle je suis identifié(e) ou qui parle de mon entreprise. Cette utilisation peut se faire sous la forme de photographies imprimées ou électroniques, de vidéos, de déclarations enregistrées, de publications, publicités, illustrations, présentations ou autres documents imprimés, numériques ou d'activités médiatiques électroniques comme Internet. Je comprends que j'aurai droit à une indemnisation relativement aux droits accordés ci-dessus.

Votre signature : En signant sur la ligne ci-dessous, vous reconnaissez avoir compris la déclaration ci-dessus.

_____	_____	_____
Nom du/de la client(e) (en capitales)	Date de la signature du/de la client(e)	Date de la signature de l'employé de MacroDreams

Déclaration 2 Partage de vos informations personnelles et financières

J'autorise MacroDreams à partager mes informations personnelles et financières avec le Bureau national du crédit, National Microfinance Network, des prestataires de services extérieurs, y compris la compagnie d'assurance Protecta Insurance, des sociétés de recouvrement (en cas de manquement grave) et les membres de mon groupe (le cas échéant). Je comprends que MacroDreams fera tout son possible pour garantir la sécurité de mes données, comme indiqué dans la déclaration de confidentialité des données de MacroDreams.

Votre signature : En signant sur la ligne ci-dessous, vous reconnaissez avoir compris la déclaration ci-dessus.

_____	_____	_____
Nom du/de la client(e) (en capitales)	Date de la signature du/de la client(e)	Date de la signature de l'employé de MacroDreams

ENCADRÉ 20. COMMENT UN PARTAGE DE DONNEES NON AUTORISE PEUT-IL NUIRE A VOTRE INSTITUTION ?

L'histoire suivante[113] d'un prestataire de services financiers fictif s'inspire d'expériences réellement vécues par plusieurs prestataires indiens.

Parivartan est un prestataire de services financiers bien établi dans le sud de l'Inde qui publie régulièrement les cas de réussite de ces clients, de brefs profils de clients qui ont eu recours à ses services financiers pour améliorer leurs vies. L'un de ces profils racontait l'histoire d'un client dénommé Shubham, un propriétaire de restaurant dans son troisième cycle de prêt.

Parivartan, voulant mettre en avant la réussite de M. Shubham, a pris quelques photos de son client et son restaurant et les a publiées dans sa brochure produits, son rapport annuel et sur son site Internet. Avant d'utiliser sa photo afin de promouvoir son institution, le prestataire de services financiers n'a pas demandé le consentement écrit ou oral de son client, mais cela n'a pas dérangé M. Shubham qui a fièrement affiché ces documents dans son restaurant.

Un jour, de nombreux mois plus tard, l'un des clients réguliers de M. Shubham, un avocat, s'est rendu dans son restaurant. Voyant les supports promotionnels, il a simplement demandé si Parivartan avait rémunéré M. Shubham pour le rôle qu'il avait joué dans la promotion du prestataire de services financiers. M. Shubham a répondu que non seulement il n'avait perçu aucun paiement mais qu'il avait été surpris de voir sa photo sur ces documents. Il n'avait pas été consulté et avait supposé que les photos prises par son agent de crédit étaient exclusivement destinées à sa demande de prêt. L'avocat, choqué par l'histoire de M. Shubham, a détecté l'occasion de poursuivre Parivartan en justice au motif que le prestataire de services financiers avait utilisé les photos à des fins commerciales sans aucune communication ni aucun consentement écrits.

Si M. Shubham n'est pas allé jusqu'au procès, il a demandé directement à son agent de crédit pourquoi il n'avait pas été consulté et rémunéré. L'agent de crédit a soumis la question à son directeur d'agence, qui a fait remonter l'affaire aux dirigeants. La direction a vite réalisé qu'ils avaient échappé de peu à une onéreuse bataille juridique, et décidé d'élaborer une politique exigeant l'obtention du consentement des clients avant l'utilisation de leurs photos dans un document public. Ils ont simplement ajouté une politique dans le manuel de crédit de Parivartan et fourni aux agents de crédit un formulaire de consentement client. Les agents de crédit ont également reçu une formation sur la façon de communiquer avec les clients concernant l'utilisation de leurs photos et l'utilisation du formulaire de consentement.

[113] Adaptation de l'outil de la Smart Campaign Training Tool on Data Privacy, page 3.

- L'outil de la Smart Campaign *Smart Opérations* détaille les rôles et responsabilités des différents secteurs opérationnels, tels que la direction, les technologies de l'information et de la communication et les affaires juridiques, dans le cadre de l'élaboration d'une politique de confidentialité des données et de son application. Également disponible en espagnol et en anglais.
- L'étude de cas sur la protection des données client de FINCA Azerbaïdjan détaille les mesures de sécurité mises en œuvre pour protéger les informations des clients, notamment la formation du personnel aux procédures de sécurité et l'obtention du consentement des clients avant le partage de leurs données.

EXEMPLE DE TERRAIN 45. CAJA MORELIA VALLADOLID PROTEGE LES DONNEES DE LA CLIENTELE

Lorsqu'elle est passée du statut de coopérative à celui d'institution financière réglementée, Caja Morelia (Mexique) a été obligée de se plier aux exigences fédérales mexicaines en matière de gestion des données et d'élaboration de rapports. Cette transition a encouragé le prestataire de services financiers à renforcer son architecture informatique.

Caja Morelia a amélioré son système pour y ajouter les fonctionnalités suivantes :

- Une seule base de données électronique principale à laquelle les agences peuvent accéder à distance. Chaque agence peut modifier les données de ses clients, mais n'a pas le droit de télécharger la base de données principale. Le personnel du siège a accès à l'intégralité de la base de données mais ne peut modifier le profil des clients, ce qui évite les problèmes de compatibilité des versions et garantit que les employés n'accèdent qu'aux données du client qui sont indispensables à leurs fonctions.
- Chaque personne se connecte à la base de données grâce à un nom d'utilisateur et un mot de passe. Les utilisateurs doivent modifier leur mot de passe tous les quatre mois et ne peuvent réutiliser les mots de passe précédents. Lorsqu'un employé se connecte à la base de données, son nom, les données recherchées et le moment où la demande est faite sont enregistrés dans un journal des requêtes.
- Au siège, afin d'éviter tout accès non autorisé aux données des clients qui y sont stockées, les employés doivent s'identifier à l'aide de leurs empreintes digitales et d'une signature pour entrer et sortir des bâtiments.
- Toute modification des données du client doit être entérinée par un minimum de deux personnes, souvent de services différents, pour prévenir toute utilisation abusive des données.
- Tous les ordinateurs sont configurés de telle sorte qu'un seul service a accès au système et qu'un ordinateur configuré pour les RH ne peut pas être utilisé par la comptabilité, empêchant ainsi des employés non autorisés d'avoir accès aux données.
- Pendant la procédure de recouvrement, seuls l'agent qui en est chargé, le directeur d'agence et le service de recouvrement du siège sont autorisés à disposer des données personnelles des clients ayant des prêts en souffrance. Lorsque la banque recourt à une entreprise extérieure spécialisée dans le recouvrement, elle ne fournit que les quelques données dont l'entreprise a absolument besoin pour le recouvrement de créances.

Caja Morelia oblige ses employés à signer un accord de confidentialité des données du client. Les développeurs de logiciels de l'institution signent aussi un contrat visant à protéger le droit de propriété sur le logiciel. L'institution peut engager des poursuites pénales pour violation de ces accords.

Plus d'informations sur cet exemple de la Smart Campaign. Également disponible en espagnol.

Norme 4E

Mecanismes de Resolution des Plaintes

Les institutions adopteront des mécanismes opportuns et efficaces de traitement des plaintes et de résolution des problèmes de leurs clients, qu'ils utiliseront pour résoudre les problèmes individuels et améliorer leurs produits et services.

> Pratique essentielle 4E.1 Le prestataire a mis en place un système efficace pour recevoir et résoudre les plaintes des clients. (Norme de protection des clients 7.1.0)

> Pratique essentielle 4E.2 Le prestataire informe les clients sur leurs droits de porter plainte et comment déposer une plainte. (Norme de protection des clients 7.2.0)

> Pratique essentielle 4E.3 Le prestataire utilise les informations collectées à partir des plaintes pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et services. (Norme de protection des clients 7.3.0)

4E.1 RECEPTIONNEZ ET RESOLVEZ LES PLAINTES DE VOS CLIENTS

Votre institution doit ériger un système de dépôts de plaintes qui permet aux clients de faire état de problèmes, déposer plainte et poser des questions. Un mécanisme efficace permet non seulement de répondre rapidement aux clients, mais il permet aussi à votre institution de gérer à la fois les problèmes individuels et systématiques. Un mécanisme de résolution des plaintes permet aux clients de gérer les questions et les problèmes, en augmentant la probabilité qu'ils deviennent des clients informés et confiants. Il offre également à votre institution l'occasion de répondre aux questions et aux plaintes avant qu'elles ne portent atteinte à la loyauté et la fidélité des clients. De nombreux problèmes sont assez simples à résoudre, par exemple les questions concernant les prestations d'assurance ou les plaintes au sujet d'un distributeur automatique de billets défaillant, et ne valent pas la peine de perdre des clients. Votre réactivité diminuera également le risque que des clients insatisfaits ne nuisent à la réputation de votre institution sur le marché.

Utilisez un mécanisme qui permet aux clients d'éviter la personne qui gère leur produit. Par exemple, un emprunteur devrait pouvoir contourner les agents de crédit et se plaindre auprès d'un représentant du service à la clientèle, et un client qui envoie des paiements ne devrait pas avoir à se plaindre à l'agent chargé des expéditions, mais il devrait avoir la possibilité de contacter un service d'assistance téléphonique. Cette mesure protège les clients de représailles ou d'une mauvaise gestion de la plainte. La plupart des clients préfèreraient souffrir en silence plutôt que de risquer de perdre l'accès à des produits et services.

Le(s mécanisme(s) adopté(s) par votre institution devrai(en)t être adapté(s) aux besoins et préférences des clients, et être facilement accessible(s) à la majorité des clients. Généralement, cela suppose que vous proposiez un numéro gratuit que les clients peuvent composer, ainsi que des représentants physiques du service à la clientèle. De nombreux prestataires utilisent des boîtes à suggestions comme principal ou unique mécanisme de plaintes. Cependant, les boîtes à suggestions ne suffisent pas. Les clients analphabètes ne peuvent pas rédiger des suggestions/plaintes et, pour déposer une plainte par écrit, le client doit aller dans son agence. Proposez un mécanisme commode, adapté aux clients analphabètes et veillez à ce que l'institution réagisse dans les meilleurs délais. Utilisez, par exemple, les boîtes à suggestions, mais prévoyez également un service d'assistance téléphonique et rendezvous régulièrement dans les centres et entreprises des clients pour y prendre connaissance des plaintes et problèmes éventuels.

Quel que soit le mécanisme choisi par votre institution, vous devriez mettre en place une politique spécifique aux plaintes qui prévoit les éléments suivants :

- **Des procédures de résolution :** définissez les modalités de gestion et de résolution des plaintes, le type de plaintes que peuvent traiter les employés qui les reçoivent (agent de crédit, directeur d'agence) et la nature des plaintes à renvoyer vers des employés affectés à leur traitement.
- **Un système de reporting :** le système doit veiller à ce que les employés enregistrent toutes les plaintes, par le biais d'un registre numéroté ou d'un système de suivi dans une base de données, par exemple. Un tel système permet à l'institution de suivre les dossiers de plainte jusqu'à leur résolution et d'en avoir une vision d'ensemble.
- **Communication avec les agents :** si vos clients ont des plaintes à propos d'un prestataire ou d'un agent extérieur (une société de recouvrement externe par exemple), ils doivent pouvoir déposer leur plainte directement auprès du tiers OU de votre institution. Demandez au prestataire externe de pouvoir consulter les plaintes déposées par vos clients. Les clients considèrent les prestataires et les agents externes comme une extension de votre organisation, il est donc important que vous soyez au fait des plaintes qu'ils ont déposées à l'encontre de ces organisations.
- **Échéances :** répondez promptement aux plaintes des clients et au plus tard un mois à dater de la présentation des plaintes graves ou compliquées. Le temps de résolution devrait dépendre de la gravité de la plainte. De nombreux problèmes peuvent être résolus le jour même où ils ont été soulevés. Ces problèmes sont notamment les « questions/plaintes fréquentes » que tous les employés sont autorisés à traiter. D'autres problèmes nécessitent un suivi et une enquête, tels que les accusations portées à l'encontre d'un employé ou les problèmes liés à un produit ou un service. Déterminez des échéances pour le traitement des plaintes, y compris des délais réalistes mais réactifs selon les différents types de problèmes.

Le « mécanisme » de gestion des plaintes de votre institution désigne le processus d'enregistrement d'une plainte dans une base de données, l'enregistrement de la procédure de résolution et l'analyse de la base des plaintes pour faire ressortir les tendances et les problèmes à l'échelle de l'institution. Ce système devrait être aussi

automatique que possible. Par exemple, chaque plainte est enregistrée dans une base de données interne et un numéro de référence lui est automatiquement attribué. Des données supplémentaires sont saisies dans la base lorsqu'une plainte est « en cours de traitement » (par exemple, lorsqu'elle est examinée par le comité d'éthique), et lorsqu'elle est résolue. La base de données devrait permettre à votre institution de regrouper les plaintes facilement et de les analyser par type (questions relatives au prêt, mauvaise conduite d'un employé), site et selon tout autre facteur pertinent. Idéalement, la base de données génère des rapports sur les tendances des plaintes.

- L'outil de la Smart Campaign *Comment concevoir un mécanisme de gestion des plaintes* présente une liste de différents mécanismes de gestion des plaintes et analyse les avantages et les inconvénients de chacun d'eux. Également disponible en anglais.
- FINCA Azerbaïdjan explique son mécanisme de gestion des plaintes et ses avantages pour l'institution dans un webinaire enregistré et une présentation PowerPoint.

Informez vos clients de leur droit à soumettre une plainte

Informez vos clients de leur droit à soumettre une plainte et expliquez comment utiliser le(s) mécanisme(s) de dépôt des plaintes. Expliquez-leur de vive voix, pendant la procédure de demande de produit, lors de l'entretien de demande, à l'occasion de séances d'orientation et/ou au moment du décaissement. De même, affichez bien visiblement (affiches, brochures) les explications sur la façon d'introduire une plainte auprès d'une agence et/ou dans des documents relatifs aux produits. Par exemple, Equitas (Inde) imprime sur les livrets de banque de chacun de ses clients les numéros de téléphone des personnes/agences suivantes : le bureau du PDG d'Equitas, le médiateur interne d'Equitas et l'organisme de réglementation national.

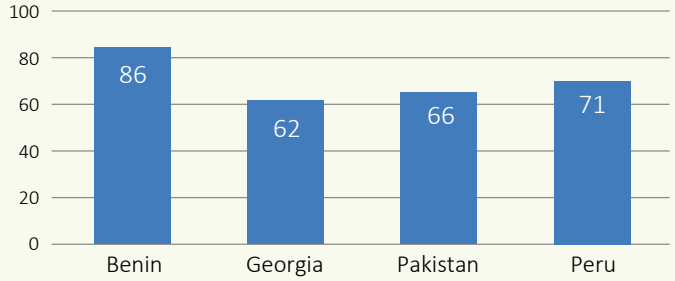
Assurez-vous que les clients savent comment contourner un employé en particulier, notamment leur agent de crédit, pour déposer une plainte, à plus forte raison si la plainte concerne cette personne. En outre, informez les clients des mécanismes de gestion des plaintes disponibles à l'extérieur de votre institution, par exemple les réseaux nationaux, le médiateur local ou un organisme d'autoréglementation tel qu'une association de protection des consommateurs.

Votre système de gestion des plaintes doit permettre aux employés d'informer les clients lorsqu'une plainte est résolue, et de rester en contact à tout moment si la procédure de traitement nécessite la participation du client ou prend du temps. Les clients devraient également être en mesure de suivre leur plainte s'ils ont une question au cours de la procédure de résolution.

ENCADRÉ 21. DES RECHERCHES INDIQUENT QUE LES CLIENTS NE SONT PAS INFORMES DE L'EXISTENCE DES MECANISMES DE GESTION DES PLAINTES

Les recherches menées par la Smart Campaign dans quatre pays, le Bénin, la Géorgie, le Pérou et le Pakistan, montrent que la grande majorité des clients interrogés n'avait pas été informée de la manière de soumettre des problèmes ou des plaintes. Au Bénin, seuls 14 % des personnes interrogées se rappellent avoir été informées de la personne à consulter en cas de problème. Même au Pérou et en Géorgie, deux pays connus pour leur solide cadre réglementaire en matière de protection des consommateurs et de microfinance, seuls 25 % et 38 % des clients, respectivement, se rappellent avoir été informés de la personne à contacter et de la procédure à suivre en cas de problème.

Persones interrogées ayant répondu « non » à la question : « Le prestataire vous a-t-il expliqué auprès de qui vous pouviez désposer une plainte ? »



Le guide de la Smart Campaign *Documents clés destinés aux nouveaux clients* inclut un exemple de dépliant d'information sur le mécanisme de plainte qui explique comment vous pouvez informer vos clients au sujet de votre mécanisme de gestion des plaintes. Également disponible en espagnol et en anglais.

Formez vos employés

Formez vos employés à l'utilisation de la procédure de plainte. La formation devrait aborder le fonctionnement de la procédure de plainte, le rôle des employés chargés de traiter les plaintes, la bonne gestion des plaintes jusqu'à leur résolution et la transmission de la plainte à la personne compétente aux fins d'examen et de traitement. Si tous les employés devraient connaître par cœur le numéro du service d'assistance téléphonique, de nombreux autres aspects de la formation devraient dépendre de leur poste, les responsabilités en matière de gestion des plaintes pouvant grandement varier au sein de l'institution. Les agents de crédit sont tenus, par exemple, d'informer les clients du mécanisme pendant la formation d'orientation, de les y renvoyer pendant le cycle de prêt et de leur rappeler son existence lors des réunions de groupe. La formation (et le règlement du personnel) devrait énoncer clairement l'importance de bien utiliser ce mécanisme, et elle devrait préciser les sanctions encourues par les employés qui oublieront délibérément de signaler une plainte. Le Tableau 27 donne des exemples des responsabilités des employés en matière de résolution des plaintes.

Assurez-vous que les tiers (les responsables du réseau d'agents, par exemple) expliquent à leurs représentants le fonctionnement de la procédure de plainte, le rôle des employés chargés de traiter les plaintes, la bonne gestion des plaintes jusqu'à leur résolution et la transmission de la plainte à la personne compétente aux fins d'examen et de traitement.

TABLEAU 27. EXEMPLES DES RESPONSABILITES DES EMPLOYES EN MATIERE DE RESOLUTION DES PLAINTES

Poste	Responsabilités en matière de résolution des plaintes
Deux employés chargés de l'assistance téléphonique (chacun à 50 %)	• Répondre aux plaintes par téléphone - répondre aux questions et résoudre les problèmes simples • Enregistrer les appels dans la base de données ; contacter le responsable compétent pour les problèmes plus graves • Actualiser la base de données lorsqu'une plainte est résolue
Tous les directeurs d'agence (chacun à 10 %)	• Répondre aux plaintes devant être gérées par la direction • Assister à des réunions de groupe ou rendre visite aux clients dans leur entreprise (visites planifiées et à l'improviste) pour vérifier et résoudre les plaintes des clients • Examiner les tendances des plaintes lors des réunions de la direction • Améliorer les opérations/produits en fonction des avis des clients
Représentants du service à la clientèle de chaque agence (chacun à 25 %)	• Répondre aux plaintes en personne - répondre aux questions et résoudre les problèmes simples • Enregistrer les plaintes dans la base de données • Contacter le responsable compétent pour les problèmes plus graves • Actualiser la base de données lorsqu'une plainte est résolue

- Le guide de FONDESURCO (Pérou) *Méthode de traitement des plaintes décrit la procédure de plainte* et les employés chargés de chacune des étapes de cette procédure. Également disponible en espagnol et en anglais. Tamweelcom (Jordanie) a élaboré un manuel et un formulaire de dépôt de plainte du même type. Également disponible en anglais.
- Le manuel *Le recours : comment en faire bénéficier les consommateurs de produits financiers au bas de la pyramide* examine les voies que peuvent suivre les décideurs et les prestataires pour sensibiliser aux mécanismes de recours et en favoriser l'accès, afin de traiter les problèmes qui se posent systématiquement sur les marchés desservant la base de la pyramide.

EXEMPLE DE TERRAIN 46. YEHU MICROFINANCE ENQUETE AUPRES DES CLIENTS POUR SAVOIR QUELS MECANISMES CREER

À l'heure de choisir les mécanismes que votre institution utilisera pour résoudre les plaintes des clients, pensez à demander à ces derniers comment ils préfèreraient communiquer avec l'institution. Dans le cadre de sa procédure de révision et de reconception de son mécanisme de gestion des plaintes, Yehu (Kenya) a créé quatre groupes de réflexion avec les clients existants et leur a demandé d'analyser leur expérience avec le mécanisme actuel et leurs préférences dans l'optique de nouveaux mécanismes.

Le prestataire a constaté que les clients étaient en très grande majorité mécontents du mécanisme actuel (communication des plaintes orales des clients aux chefs de centre, puis aux agents de crédit), et il a suggéré de mettre en place les mécanismes de gestion des plaintes suivants :

- Créer un bureau de service à la clientèle au siège et dans chaque agence, avec une file/un espace et des employés dédiés.
- Communiquer aux clients les numéros de téléphone des directeurs d'agence et des agents de crédit.
- Organiser des formations régulières à l'attention des clients, à la fois pendant l'orientation du client puis régulièrement, sur la procédure de plainte et les obligations du prestataire.
- Instaurer des réunions ouvertes entre les clients et la direction pendant lesquelles les clients peuvent soumettre leurs problèmes.
- Planifier des rencontres régulières entre les représentants du service à la clientèle et les clients, notamment lors des réunions au centre.
- Planifier des rencontres régulières entre les directeurs d'agence et les clients, lors des réunions au centre et lors de visites dans l'entreprise de quelques clients.

4E.2 TIREZ PARTI DE L'AVIS DES CLIENTS POUR AMELIORER VOS PRATIQUES ET PRODUITS

Bien que les plaintes soient souvent motivées par un mécontentement (refus de crédit, notamment), votre système peut mettre en lumière des problèmes plus graves, dont des faits de fraude par des employés, un mauvais traitement des clients ou d'autres comportements contraires à l'éthique. Vous devez absolument corriger les erreurs, omissions ou actions dommageables pour le client.

En plus de régler les problèmes individuels des clients, votre institution devrait être à même de regrouper et d'analyser les plaintes de vos clients et d'élaborer un rapport sur la base de ces informations. Le personnel chargé des plaintes devrait dégager des tendances générales afin de mettre le doigt sur des problèmes systémiques qui dépassent les simples doléances personnelles. Des problèmes chroniques ou réguliers peuvent amener à modifier certaines opérations, des produits, ou à revoir la communication, de manière à offrir un meilleur service et à corriger les problèmes qui sont à l'origine de nombreuses plaintes. Les plaintes répétées contre la longueur des files d'attente dans les agences peuvent déboucher sur un changement dans la disposition des locaux ou sur l'ouverture d'un guichet supplémentaire. Des plaintes régulières pour refus de crédit par une agence donnée peuvent indiquer qu'il faut revoir la façon dont les employés de cette agence analysent les demandes de crédit ou ciblent les clients. Le Tableau 28 illustre comment des plaintes chroniques peuvent orienter des améliorations opérationnelles.

La direction devrait examiner les données relatives aux plaintes régulièrement. Les rapports de plainte devraient indiquer le nombre de plaintes déposées par les clients sur une période donnée et au fil du temps, les mécanismes utilisés pour recueillir les plaintes (40 % des plaintes sont recueillies via les boîtes de suggestions et 60 % par téléphone) et les problèmes soulevés par les clients (plaintes au sujet des taux d'intérêt, confusion sur les conditions des produits d'épargne). Voir l'Encadré 22 pour un exemple de rapport d'analyse des plaintes. Recherchez les éventuels problèmes relatifs à des produits et opérationnels qui sont systématiques et/ou réguliers, et examiner les possibilités d'améliorer les opérations et produits de votre institution.

Les données concernant les plaintes constituent une forme intéressante d'étude de marché. Votre institution devrait certainement employer d'autres méthodes d'étude de marché qui informent sur la conception et la conception du produit et la prestation, étant donné que les questions/plaintes témoignent d'une certaine partialité à l'égard des clients peu performants et de ceux ayant des griefs contre l'institution. Cependant, les questions des clients peuvent révéler des problèmes opérationnels tels qu'un manque de connaissances de la part de l'agent de terrain, et les plaintes peuvent encourager à concevoir de nouveaux produits, comme un délai de grâce pour les clients fidèles. Ces informations, une fois analysées et examinées par la direction, peuvent également aider votre institution à restreindre le champ des études de marché complémentaires.

TABLEAU 28. EXEMPLES DE PLAINTES COURANTES ET D'AMELIORATIONS D'OPERATIONS OU PRODUITS POUR RESOUDRE LES PLAINTES

Exemple de plainte courante	Exemple d'amélioration d'opérations ou de produits
Temps d'attente prolongé pour parler à un guichetier dans les agences	• Ouverture d'un guichet supplémentaire dans les agences très fréquentées • Utilisation du bureau du service à la clientèle pour répondre aux questions simples qui ne nécessitent pas l'implication du guichetier • Communication aux clients d'informations supplémentaires sur les produits pendant l'attente
Les clients sont surpris de payer des frais pour un retrait sur leur compte d'épargne.	• Améliorer la formation des employés sur la manière/ le moment de communiquer des informations sur les frais. • Adopter des supports marketing transparents incluant des informations sur les comptes d'épargne
Les clients veulent le même taux d'intérêt sur l'épargne que celui offert par les banques commerciales.	• Concevoir un compte d'épargne avec un taux d'intérêt supérieur, viable grâce à un solde minimum plus élevé et/ou une fréquence de retrait limitée
Les clients ne veulent pas payer l'assurance obligatoire parce qu'ils n'en bénéficient pas.	• Renseignez-vous sur les types de risques auxquels le client est exposé, ses besoins en matière de couverture et sa volonté de payer une assurance • Apportez des modifications aux produits d'assurance et/ou prix en fonction de votre nouvelle compréhension des besoins du client en matière d'assurance

EXEMPLE DE TERRAIN 47. TIRER PARTI DE L'AVIS DES CLIENTS POUR AMELIORER LA COMMUNICATION

Banco Delta (Panama)[114] a segmenté les plaintes de ses clients selon leur ancienneté auprès du prestataire, et l'institution a examiné de près les questions/plaintes émanant de clients qui avaient moins de six mois d'ancienneté. Les résultats ont montré que les clients comprenaient mal les détails importants relatifs au prêt qui étaient *déjà* inclus dans leurs contrats. En réponse, le prestataire de services financiers a développé une brochure facile à comprendre sur les « droits et responsabilités », qui comporte les 11 faits les plus importants concernant les prêts des clients. Ces brochures sont données à chaque client au point de vente et permettent aux clients de mieux comprendre leurs prêts.

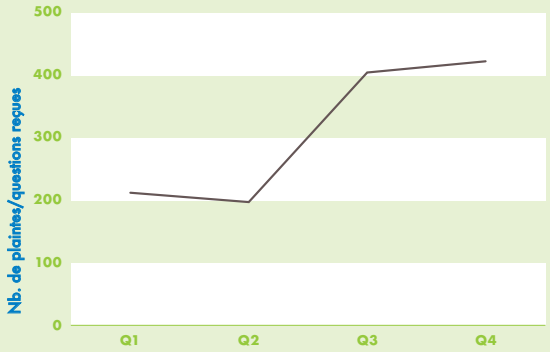
Après une période de croissance rapide, Contactar (Colombie)[115] a réalisé que les boîtes à suggestions ne suffisaient pas pour répondre aux préoccupations des clients. Outre les simples formulaires de satisfaction et un service d'assistance téléphonique gratuit, Contactar a fait appel à ses employés pour tenir des séances de réflexion au cours desquelles ils demandaient aux clients comment le prestataire pouvait améliorer son service. L'institution a organisé au moins un groupe de réflexion dans chacune de ses 23 agences pour augmenter la représentativité de son échantillon. Ces résultats ont montré que les clients ne connaissaient pas l'existence des prêts d'amélioration de l'habitat, des prêts destinés à financer l'éducation, des prêts à la consommation ni des prêts environnementaux. Par conséquent, le prestataire a établi une fiche marketing produit pour aider ses agents de crédit à présenter aux clients les services proposés dans le cadre de leur argumentaire de vente.

Fundación Delamjuer utilise une fiche d'analyse des plaintes pour enregistrer et analyser les plaintes des clients. Également disponible en espagnol et en anglais.

[114] Cette histoire a été initialement publiée dans le rapport de la Smart Campaign sur l'état de la pratique *Study of Client Protection in Latin America and the Caribbean* (étude de la protection des consommateurs en Amérique latine et dans les Caraïbes).
[115] Ibid

ENCADRÉ 22. EXEMPLE DE RAPPORT D'ANALYSE DES PLAINTES

Rapport de gestion – Analyse des plaintes – 4e trimestre 2014



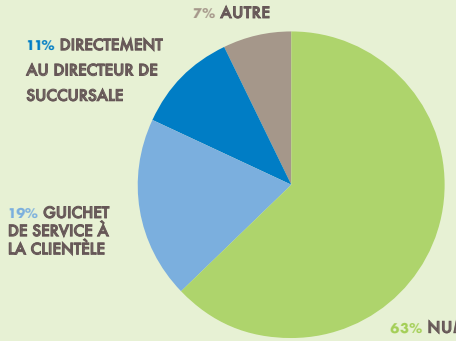
Ce diagramme révèle que notre campagne de marketing « Nous sommes à l'écoute ! » a réussi à accroitre la sensibilisation des clients sur le numéro vert réservé aux plaintes.

Les plaintes les plus courantes des clients au 4e trimestre :

- De longues files d'attente dans les succursales
- Manque de temps pour poser des questions durant les séances d'orientation des clients
- Problèmes de remboursement liés à l'inflation dans le pays du 1er au 4e trimestre

Ces plaintes sont similaires à celles du 3e trimestre, ce qui laisse croire à une réponse de la direction dans ce sens.

Procédure suivie par les clients pour porter plainte



D'après ces résultats, les clients préfèrent utiliser le numéro vert pour poser des questions ou porter plainte.

Au 3e trimestre, les groupes de réflexion sur les clients constatent que ces derniers préfèrent utiliser les guichets de service à la clientèle pour des problèmes liés à la succursale, notamment les retards de décaissement et les questions concernant l'ouverture de comptes.

Problème référé au comité de déontologie du conseil d'administration au 4e trimestre :

- Éventuel cas de fraude dans la succursale de Lewa. Situation : Enquête en cours

Plus d'informa ons sur cet exemple de la Smart Campaign ici.

Enfin, vérifiez en permanence l'efficacité du système. L'équipe d'audit interne ou une autre équipe de contrôle doit donc effectuer des vérifications périodiques afin de calculer le nombre de plaintes enregistrées (permet de savoir quelle utilisation les clients font du système) et d'examiner les mesures auxquelles elles ont donné lieu. L'on peut travailler à partir d'un échantillon de plaintes, procéder au suivi auprès des clients pour vérifier que le problème a été résolu, savoir quelle a été la durée de la procédure et s'assurer que le client a bien été informé du résultat.

ENCADRÉ 23. AFFICHE « QUESTIONS ET PLAINTES »

Attawfiq Micro-Finance (Maroc) utilise l'affiche ci-dessous pour aider ses clients à comprendre tous les moyens de contacter le prestataire de services financiers pour lui soumettre des questions ou des plaintes. Le titre de l'affiche est le suivant : « Pour améliorer nos services, envoyez vos plaintes ou vos suggestions : » Chacune des icônes comporte une brève description, de gauche à droite : « par téléphone ; par voie postale (l'adresse complète est indiquée) ; par courrier électronique ; par fax. »

L'outil de la Smart Campaign *Comment concevoir un mécanisme de gestion des plaintes* détaille comment les prestataires de services financiers peuvent concevoir et utiliser des mécanismes de gestion des plaintes efficaces.

EXEMPLE DE TERRAIN 48. TAMEER BANQUE CONÇOIT UN MECANISME DE TRAITEMENT DES PLAINTES DE CLIENTS

Une vague d'insolvabilités a obligé Tameer Banque (Pakistan) à réévaluer sa politique et ses procédures de crédit. Dans le cadre de ce processus, Tameer a réalisé que l'institution devait offrir à ses clients des moyens plus efficaces de communiquer directement avec le prestataire de services financiers. La banque a voulu renforcer ses relations avec les clients, mieux comprendre leurs besoins et répondre rapidement à leurs problèmes.

En vue de ces objectifs, Tameer a créé l'unité de service à la clientèle. Entre autres responsabilités, cette unité devait contrôler et traiter les plaintes des clients. Une ligne téléphonique dédiée permet à ce service d'enregistrer les plaintes des clients et certains employés ont pour seule fonction de répondre aux appels des clients.

Lorsque le service reçoit un appel, un employé consigne les détails de la plainte dans la base de données de suivi des plaintes. Si la plainte ou la demande est simple, elle est résolue sur le champ, par téléphone. Dans les autres cas, le service à la clientèle contacte le service concerné ou l'agence. Prenons l'exemple d'un client qui se plaint de ne pas avoir reçu un prêt du montant convenu. Le service contacte l'agence responsable, à laquelle il soumet le problème et lui demande d'en assurer le suivi directement avec le client.

Dans la majorité des cas, Tameer recontacte le client dans les 24 heures suivant le dépôt de la plainte. Si la banque doit faire d'autres vérifications, elle en informe le client et lui indique la date à laquelle il devrait obtenir une réponse.

Dans les faits, Tameer reçoit plus de questions que de plaintes. Les questions portent généralement sur les taux d'intérêt, le montant des remboursements mensuels et les autres conditions du crédit. En répondant à ces questions, le service informe ses clients et rehausse, dans un même temps, leur niveau de satisfaction et de compréhension.

Ce service à la clientèle est également responsable de l'élaboration de rapports qui mettent en évidence les scénarios de risque envisageables. Ils sont en partie fondés sur les plaintes des clients et concernent des risques tels que le surendettement, la fraude parmi les employés et le refus par le client de rembourser. Ces rapports contiennent des informations précieuses pour la direction.

Plus d'informations sur cet exemple de la Smart Campaign ici.

Dimension 5:

Traiter les Employes de Maniere Responsable

La dimension 5 comporte trois normes :

> Norme 5A. Le prestataire obéit à une politique de ressources humaines écrite qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant.

> Norme 5B. Le prestataire informe tous les employés des modalités de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles.

> Norme 5C. Le prestataire suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel.

Norme 5A

Le prestataire obeit a une politique de ressources humaines ecrite qui protege les employes et cree un environnement de travail motivant.

> Pratique essentielle 5A.1 Une politique de ressources humaines écrite, conforme à la législation nationale, est disponible pour tous les employés et explique leurs droits.

> Pratique essentielle 5A.2 Les niveaux de rémunération des employés reflètent les taux du marché ou constituent au moins le salaire minimum national ou du secteur.

> Pratique essentielle 5A.3 Le prestataire prend en compte et répond aux plaintes des employés grâce à un système formel et confidentiel de traitement des plaintes.

> Pratique essentielle 5A.4 Le prestataire évalue les risques pour la santé et la sécurité des employés et prend des mesures pour les prévenir. Le prestataire recherche, documente et consigne tous les incidents du travail (c-à-d. les accidents, blessures et maladies).

5A.1 DEFINISSEZ VOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Pour bien servir le client, les employés doivent bénéficier d'un environnement de travail favorable qui respecte leurs droits et les valorise. Une politique de ressources humaines bien élaborée constitue le fondement d'un tel environnement.

Votre politique des ressources humaines devrait être facilement accessible à tous les employés. Ceux-ci devraient en connaître l'existence, être informés de son contenu et savoir où s'en procurer la version complète (p. ex., sur un disque externe partagé). Distribuez-en une synthèse sur papier qui insiste sur les dispositions concernant plus directement les employés et informez-les, en temps voulu, de toute modification de ladite politique.

La politique de ressources humaines doit, au minimum, régir les aspects suivants des droits des employés :

- **Le salaire/le barème des salaires :** décrivez la grille salariale de votre institution, les modalités de paiement des salaires (p.ex. : versement mensuel direct) et le mode de communication aux employés des formules utilisées pour calculer leur salaire (la fiche de paie indiquera la méthode de calcul du salaire versé, le montant et les déductions éventuelles).
- **Les avantages :** décrivez les avantages accordés aux employés (protection sociale, assurance accidents et/ou maladie, cotisation aux régimes de retraite) et indiquez le bénéficiaire (employés à temps plein, à temps partiel...). Énoncez toutes les conditions à remplir pour en bénéficier et faites appel aux services financiers de votre institution (services crédits, transferts, entre autres).
- **Les horaires de travail et les congés :** décrivez le droit de l'employé à un temps de travail raisonnable, son droit à la rémunération des heures supplémentaires, les périodes de repos, les dates de vacances, l'indemnisation des heures de travail fournies pendant les vacances, le temps de travail hebdomadaire attendu. Précisez également qui est visé par ces dispositions.
- **La sécurité au travail :** énoncez les droits des employés à un environnement de travail sûr et la responsabilité de l'institution dans ce domaine. Mentionnez également le port de l'équipement de sécurité, l'attitude à adopter en cas d'urgence, les mesures à prendre en cas d'accident ou de blessure, le droit à réparation, en cas d'accident ou de blessure et le type d'équipement disponible pour les différentes catégories d'employés.
- **La résolution des plaintes et la politique de dénonciation :** décrivez le mécanisme de résolution des plaintes des employés concernant le travail. Expliquez-leur également qu'ils sont protégés contre d'éventuelles représailles exercées par d'autres employés ou par la direction et les conditions du respect de la vie privée de l'employé pendant la procédure de résolution des plaintes.
- **La protection contre le harcèlement :** décrivez les actes qualifiés de « harcèlement », comme un langage à connotation sexuelle, un contact physique, des commentaires racistes, un abus de pouvoir discrétionnaire (dans l'attribution des tâches, p.ex.). Exposez la procédure de rapport et d'enquête sur des allégations, les sanctions (période d'essai, licenciement) en cas de harcèlement d'un employé par un collègue et expliquez comment votre institution défendra le droit à la vie privée de la victime et de la personne incriminée.
- **Les procédures disciplinaires et sanctions éventuelles :** Énumérez les actes et activités interdits. Engagez-vous à enquêter sur les fautes graves qui vous sont rapportées (infractions au code de déontologie, vol, harcèlement d'un collègue, ...). Exposez les différents niveaux de la procédure disciplinaire imposée aux employés et leur droit de faire appel d'une mesure disciplinaire.
- **Les conditions de licenciement et les formalités de départ :** décrivez les conditions de licenciement des employés ainsi que leurs droits (indemnités de départ,...) et devoirs (préavis de deux semaines, ...) en matière de cessation d'emploi, y compris les procédures de destitution qui protègent correctement les employés, les procédures de démission qui protègent correctement la direction et fixez les conditions et modalités régissant les congés des employés.
- **La liberté d'association :** énoncez les droits des employés à constituer ou à adhérer librement à un syndicat et à participer aux négociations collectives.
- **La non-discrimination :** énoncez les droits des employés à un traitement juste et équitable, sans considération de genre, de race ou d'origine ethnique, de nationalité, d'origine sociale, de religion, du statut VIH, d'un handicap ou de l'orientation sexuelle, de l'appartenance/l'opinion politique et indépendamment du fait que l'employé ait ou non adhéré à un syndicat.

Conformez-vous aux dispositions légales en matière de travail obligatoire et des mineurs

Votre institution ne doit en aucun cas employer une personne contre son gré ni collaborer avec des entreprises qui tirent profit du travail forcé.[116] Accordez une attention toute spéciale aux groupes vulnérables, dont les travailleurs immigrés, les prisonniers mis au travail, les populations indigènes ou tribales et les travailleurs issus de groupes qui sont la cible de discriminations flagrantes dans la culture locale.

Votre institution ne doit en aucun employer une personne qui n'a pas atteint l'âge minimum légal de travailler. Dans les pays où la scolarité obligatoire s'arrête avant 15 ans, l'âge minimum pour un travail à temps plein peut être fixé à 14 ans, à titre transitoire, mais devrait être porté à 15 ans dès que l'âge de la scolarité obligatoire aura été relevé.

Dans les pays moins avancés, vous pouvez engager des enfants pour des « travaux légers » à partir de 12 ans contre 13 ans dans les pays développés, conformément aux normes internationales. Par « **travaux légers** » l'on entend des tâches qui n'interfèrent pas avec la scolarité de l'enfant et ne lui nuisent en aucune autre façon. Ces tâches doivent lui laisser suffisamment de temps pour s'épanouir socialement par le jeu. Il s'agit, par exemple, de tâches relativement simples à accomplir dans l'entreprise familiale avant et après l'école ou de courses faites pour des voisins contre rétribution.

L'âge minimum est de 18 ans pour les « **travaux dangereux** » susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant. Il s'agit, entre autres, de travaux physiques lourds et de tâches effectuées dans des conditions dangereuses.

Élaborez une politique de ressources humaines

Examinez la possibilité d'associer des employés des différents niveaux à l'élaboration de la politique de RH, car cela vous donnera une politique plus pertinente et de meilleure qualité, tout en sensibilisant le personnel et en l'encourageant à s'engager davantage. La création d'un comité du personnel peut être envisagée, afin de discuter régulièrement des possibilités d'amélioration de la mise en œuvre de cette politique.

Sensibilisez les employés à cette politique

La politique devrait figurer au programme de la formation initiale des nouveaux employés. Tous doivent en être informés et savoir vers qui se tourner pour poser des questions ou faire part de préoccupations. L'expérience montre que souvent les employés ne retiennent pas grand chose des informations partagées pendant la formation initiale en matière de ressources humaines parce que les supports sont trop techniques ou trop chargés pour être assimilés d'un seul coup. Si vous divisez la politique en sections assimilables, utilisez différentes méthodes de transmission (discussions de groupe et vidéos, par exemple) et testez les connaissances des employés à différents intervalles, les employés seront plus à même de comprendre la politique de RH. Certains prestataires examinent un volet de la politique de RH (comment signaler un cas de harcèlement sur le lieu de travail, par exemple) dans le cadre des réunions régulières des employés organisées dans les agences et au siège social. Ces réunions permettent de rafraîchir et d'approfondir les connaissances des employés concernant la politique de RH qui est alors plus facile à mettre en œuvre pour votre institution.

[116] L'institution devrait mettre en place une politique distincte en matière de responsabilité des agents de crédit afin de garantir que les pratiques des clients respectent les droits des employés.

- Le *Human Capital Management Assessment* de la Grameen Foundation est un outil d'auto-évaluation qui permet d'identifier les pratiques de gestion du capital humain en vigueur et les écarts. On y trouve également des recommandations pour le renforcement des pratiques. Le questionnaire commence à la page 19.
- Sonata Microfinance Pvt. Ltd (Inde) utilise une politique de dénonciation qui indique comment un employé peut signaler un mauvais comportement au sein de l'institution sans craindre de répercussions. Sonata a également mis en place une politique contre le harcèlement sexuel qui couvre la définition du harcèlement sexuel, les sanctions infligées aux harceleurs et la procédure de dépôt de plainte.
- Le manuel *Gender Performance Indicators Manual* de la Banque mondiale des femmes décrit principalement les indicateurs qui permettent d'analyser la portée et le caractère approprié des produits pour les clientes, mais aussi les indicateurs qui permettent d'évaluer la diversité des genres parmi vos employés.
- Convention collective de la branche d'activités des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal: L'Association Systèmes Financiers Décentralisés-Sénégal (AP/SFD-Sénégal) et Le Syndicat National des Travailleurs des Mutuelles d'Epargne, de Crédit, et Activités Connexes (SNTMECAC) du Sénégal sont convenus d'une convention collective qui règle les rapports de travail entre les employeurs et les travailleurs. Cette convention traite la formation et exécution du contrat, les salaires et les accessoires du salaire, et la securité, entre autres thèmes.

5A.2 VERSEZ AUX EMPLOYES UN SALAIRE COMPETITIF

Votre institution devrait verser aux employés un salaire au moins équivalent au salaire minimum national ou local. Cependant, il est souvent plus responsable de se référer aux salaires appliqués sur le marché local pour déterminer ce salaire. Versez des salaires compétitifs en comparaison avec au moins trois autres entreprises responsables sur le marché local, mais faites attention, si les salaires octroyés par les concurrents sont trop bas, (c'est-à-dire que, de façon générale, au niveau local, les employés du secteur sont sous-payés), votre institution devrait verser des salaires supérieurs à ceux du marché pour protéger ses employés.

Étudiez les salaires versés par votre institution pour savoir s'ils sont équivalents à un *salaire de subsistance*. Un **salaire de subsistance** est un salaire suffisant qui permet aux employés de satisfaire leurs besoins fondamentaux, là où ils vivent. Cela signifie que leur salaire de base (hors prime) devrait leur permettre de se loger dans des conditions sûres, s'alimenter correctement et couvrir les frais d'habillement et de transport liés à leur vie professionnelle et privée. Votre institution peut calculer le salaire de subsistance conformément aux conventions collectives qui sont un bon indicateur. En cas de doute, menez une simple étude sur le coût de la vie en interrogeant vos employés. Rappel : le salaire de subsistance n'est pas un montant fixe, notamment dans les pays où l'inflation est élevée. Chaque année, vérifiez si les salaires sont toujours responsables au vu de l'évolution du coût de la vie.

De plus, pour chaque catégorie d'employés/service, vous devrez vous demander s'il existe un écart entre le salaire des hommes et celui des femmes. S'il existe un écart, des mesures seront prises ouvertement pour régler le problème avec les employés et adapter les salaires en conséquence.

La boîte à outils de la Grameen Foundation *Total Rewards* décrit une approche responsable permettant de fixer les avantages et la rémunération des employés

5A.3 PRENEZ EN COMPTE ET TRAITEZ LES PLAINTES DU PERSONNEL GRACE A UN SYSTEME FORMEL DE TRAITEMENT DES PLAINTES

Votre institution devrait mettre à la disposition des employés des voies officielles par lesquelles ils peuvent faire entendre leurs plaintes. Il peut s'agir d'un numéro de téléphone spécial, d'une adresse électronique ou d'une boîte à suggestions. Vous devriez au moins proposer l'un de ces moyens afin que vos employés puissent exprimer leurs plaintes en toute confidentialité. Cela signifie qu'ils ont la possibilité de voir leur nom dissocié de la plainte pendant la phase de résolution. Par exemple, si une employée se plaint auprès d'un représentant des RH que son supérieur ne respecte pas la politique de l'institution en matière d'heures supplémentaires, le problème sera examiné sans que le supérieur ne connaisse l'identité de l'employée concernée.

Assurez-vous que le mécanisme de résolution des plaintes est réellement efficace et ne se contente pas d'enregistrer les plaintes. Pour que les employés bénéficient d'un tel mécanisme, il convient de mettre en place une procédure d'enregistrement, de traitement et de suivi des plaintes. Suivez le nombre de plaintes déposées ainsi que les détails de leur résolution. Ne ciblez pas le « zéro plainte » dans la mesure où cela indique que les employés ne sont pas au fait du mécanisme ou ne se sentent pas à l'aise avec son utilisation. Privilégiez une réponse rapide et équitable aux problèmes soulevés.

Enfin, la politique de RH devrait protéger les employés ayant introduit une plainte contre toute forme de représailles et devrait également protéger **ceux qui dénoncent des infractions graves** (des activités criminelles, par exemple).

EXEMPLE DE TERRAIN 49. LA POLITIQUE DE RH DE FINCA PROTEGE LES EMPLOYES

FINCA Peru présente sa politique de RH dans un recueil officiel. Cette politique protège les droits et les intérêts des employés. Ses caractéristiques centrales sont les suivantes :

- **L'égalité des chances hommes-femmes :** FINCA Perú a une politique positive de recrutement, d'embauche et de formation du personnel. L'IMF engage en priorité des femmes.
- **Les congés de maternité :** les jeunes mamans bénéficient d'un congé de trois mois et, de retour au travail, elles travaillent une heure de moins par jour, pendant un an, pour pouvoir continuer à allaiter.
- **La formation continue :** les employés sont formés à leurs tâches et peuvent, par ailleurs, suivre une formation en développement personnel sur des thèmes tels que la résolution des conflits personnels et familiaux, la gestion du stress, etc. Récemment, FINCA Perú a lancé des séances de coaching avec des consultants extérieurs.
- **La poursuite des études :** les employés sont encouragés à poursuivre leurs études et FINCA Perú les autorise à aménager leur temps de travail pour pouvoir aller à l'école. De plus, l'IMF couvre jusqu'à 50 % des frais de scolarité de ses employés.
- **Des prêts sans intérêts :** les employés peuvent bénéficier de prêts sans intérêts pour le logement, l'éducation et leurs besoins de santé. Pour l'entreprise familiale, elle propose des prêts à faible taux d'intérêt. Les employés administratifs cotisent à une banque communautaire qui leur permet d'épargner et d'obtenir rapidement un prêt.
- **Les risques sécuritaires :** FINCA Perú a adopté des règles formelles de sécurité pour que tous ses employés et, principalement ceux qui travaillent dans les zones rurales, se sentent en sécurité. C'est ainsi que, par exemple, tous les véhicules sont entretenus régulièrement et tous les employés ont une assurance maladie et accidents.
- **L'environnement familial :** les familles des employés sont invitées à participer à des excursions, des activités sportives et des célébrations spéciales. Les employés peuvent également prendre congé pour assister aux moments importants de la vie scolaire, participer à des célébrations familiales ou prendre soin de parents malades.

Exemple de mécanisme de résolution des plaintes à la disposition des employés

Les employés peuvent avoir accès à une adresse électronique par laquelle ils peuvent être en contact direct avec un représentant du service des ressources humaines. Les messages envoyés à cette adresse doivent rester confidentiels et n'être partagés avec d'autres destinataires que si l'employé y consent. Le prestataire doit faire savoir à tous les employés que ce système existe en cas de plainte, en sus de canaux informels, tel qu'un contact direct avec des superviseurs. Une politique de RH connexe indique que le prestataire ne tolèrera aucun type de représailles (remarques désobligeantes, assignation d'une tâche punitive, refus injustifié d'une demande de congé ou de formation) à l'encontre d'un employé qui aurait déposé une plainte. La politique décrit également le mécanisme de résolution des problèmes par le prestataire qui saisira un comité d'éthique chargé de se prononcer sur une solution équitable. Enfin, le prestataire suit un petit échantillon d'employés ayant eu recours au mécanisme de résolution des plaintes afin de savoir s'ils sont satisfaits du processus.

- Les procédures de gestion des plaintes des employés de VisionFund AzerCredit sont un exemple de politique de traitement des plaintes. Le rapport sur la gestion des ressources humaines dans les institutions de microfinance
- *Report on Human Resource Management in Microfinance Institutions: The State of Practice* décrit comment plusieurs prestataires indiens gèrent les plaintes de leurs employés.

5A.4 EVALUEZ LES RISQUES DE SANTE ET DE SECURITE ET ENQUETEZ SUR LES INCIDENTS

Au moins une fois par an, évaluez les risques pour la santé et la sécurité rencontrés par les employés sur leur lieu de travail. Cette évaluation doit se faire aussi bien dans les bureaux que sur le terrain et tenir compte des caractéristiques des employés, dont le genre et le handicap. Les hommes et les femmes ont des besoins différents en matière de sécurité et de santé. Envisagez la création d'une commission de sécurité mixte direction-personnel dans laquelle seront représentées toutes les catégories d'employés (hommes/femmes, employés de terrain/de bureau, employés ayant des besoins spéciaux, etc.). Outil indispensable pour améliorer la sécurité et les conditions sanitaires au travail, l'évaluation des risques sur le lieu de travail joue un rôle important dans la protection des travailleurs et des entreprises et le respect des lois dans de nombreux pays. Elle permet à tous de se concentrer sur les risques qui importent réellement sur le lieu de travail, ceux susceptibles de causer un réel préjudice.

Il convient de procéder à une évaluation des risques au moins une fois par an. Cette évaluation est simplement un examen attentif de ce qui pourrait représenter un danger sur le lieu de travail. Elle doit identifier non seulement le danger mais aussi les mesures de contrôle nécessaires. Lorsque vous réfléchissez à une évaluation des risques, souvenez-vous :

- un **danger**[117] désigne tout ce qui peut causer un dommage, comme l'électricité, un tiroir ouvert, un travail exigeant et stressant, une moto, etc.
- Le risque désigne la probabilité, élevée ou faible, qu'une personne puisse être blessée par ces dangers, et indique la gravité des blessures potentielles.

Il est essentiel que les évaluations des risques ne compliquent pas excessivement le processus. Dans de nombreuses organisations, les risques sont bien connus et les mesures de contrôle nécessaires sont faciles à mettre en œuvre. Une évaluation des risques ne doit pas prendre trop de temps ni accaparer trop de personnel.

Elle peut être effectuée par quiconque au sein de l'organisation, nul besoin d'être un expert en santé et sécurité. Vous pouvez envisager de créer une équipe composée de deux personnes, un employé du siège et un employé d'agence, afin de tenir compte des différents risques.

[117] Pour une liste des types de dangers, consultez le site Internet du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, de l'INRS pour une liste en français et de l'INSHT en espagnol.

L'Organisation internationale du Travail (OIT) recommande une évaluation des risques en cinq étapes.

1. Identifier les risques. Quels sont les risques sur le lieu de travail qui pourraient causer des dommages ? Le Tableau 29 ainsi que le modèle en ligne de la SPTF donnent des exemples des risques les plus courants auxquels sont exposés les prestataires de services de microfinance. Cette liste n'est pas exhaustive. Afin de penser aux autres dangers à évaluer, vous voudrez sans doute :

- consulter d'autres exemples d'outils d'évaluation des risques (voir les resources à la fin de cette section) ;
- parcourir le bureau et noter les éléments susceptibles de représenter un risque ;
- échanger avec les superviseurs, le personnel, les chauffeurs et les entreprises de nettoyage au sujet de leurs préoccupations et avis concernant la santé et la sécurité sur le lieu de travail ;
- consulter les rapports documentant les accidents survenus sur le lieu de travail

2. Pour chaque danger, identifier **qui pourrait être blessé et comment**.

3. Noter les **contrôles déjà mis en place pour gérer les dangers**, ou ce qui doit être fait pour contrôler le risque.

4. Noter **qui est tenu** de mettre en œuvre les mesures de contrôle des risques suggérées, et **dans quel délai**.

5. Partager l'évaluation des risques complétée avec le personnel (si votre institution est trop grande pour partager avec tout le personnel, partager au moins avec la direction et les responsables intermédiaires). Votre institution devrait, au minimum, offrir aux employés une formation destinée à atténuer les risques que vous identifiez. Cette formation devrait être gratuite et accessible à tous. Le Tableau 29 donne des exemples de risques pour la santé et la sécurité, ainsi que les sujets de formation des employés qui y sont exposés.

Outre la formation, votre institution devrait fournir à ses employés l'équipement de protection adéquat contre les risques qui menacent leur santé et leur sécurité. Cet équipement devrait être gratuit et distribué équitablement entre le personnel masculin et féminin. Il devrait également être adapté aux spécificités de chacun (équipements de protection à la taille des femmes…). Il s'agit, par exemple, de casques et d'autres articles de protection pour les motocyclistes, ou de savon dans les toilettes des employés.

TABLEAU 29. EXEMPLES DE RISQUES POUR LA SANTE ET LA SECURITE DES EMPLOYES ET DE SUJETS TRAITES DANS LES FORMATIONS ASSOCIEES

CATÉGORIE DE PERSONNEL	RISQUES POTENTIELS POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ	SUJETS DE FORMATION LIÉS À L'ATTÉNUATION DES RISQUES POUR LES EMPLOYÉS
Employés travaillant dans les bureaux (personnel administratif, p.ex.)	• Stress chronique dû à des tâches exigeantes et au manque de soutien • Maux physiques dus à une station debout ou assise prolongée, ou encore à des mouvements répétitifs • Maladie dues à l'insalubrité des espaces communs (cuisine, toilettes, etc.)	• Formation des employés à des techniques de gestion du temps et de réduction du stress. Expliquer aux employés comment entrer en contact avec le service des ressources humaines lorsqu'ils font face à un niveau de stress excessif au travail et leur exposer le dispositif de dépôt de plaintes en cas de doléances confidentielles à l'encontre de cadres de direction.
Employés travaillant sur le terrain (agents de crédits, p.ex.)	• Blessures par accident lors de déplacements en véhicule motorisé ou en transports publics ; blessures résultant de l'absence d'équipement de protection (p. ex., un motocycliste qui ne porterait pas le casque) • Blessures physiques encourues lors d'un vol motivé par le transport d'argent sur le terrain	• Présentation aux employés du protocole régissant le transport de fonds, lors de déplacements sur le terrain, y compris des techniques d'atténuation du risque de vol (transporter les liquidités dans un coffre-fort, voyager uniquement de jour).

Votre politique de ressources humaines devrait s'accompagner de procédures de suivi des incidents ayant causé un accident, des blessures ou une maladie sur le lieu de travail. Vous devriez adopter des procédures permettant de rassembler les preuves de l'incident, d'en faire rapport à qui de droit (commission chargée des questions de RH au sein du conseil d'administration, gouvernement), d'enquêter sur les causes de l'incident et de prendre, ensuite, les mesures correctives qui s'imposent. Prévoyez un poste dans votre budget et du temps du personnel pour soutenir la prévention des risques et gérer les activités mentionnées ci-dessus. Ce faisant, vous faites en sorte que votre institution ne se contente pas de réagir aux problèmes de santé et de sécurité mais les anticipe et les atténue. Vous envoyez également un message fort aux employés en leur prouvant que votre institution accorde la priorité à leur bien-être.

Exemple d'une procédure en cas d'accident

Un agent de crédit est légèrement blessé lors de la sortie de route de sa moto provoquée par l'usure des pneus. Le directeur des ressources humaines réunit les documents relatifs à l'accident et soumet le dossier à la direction, qui suggère à l'employé d'aller consulter un médecin, ce pour quoi il est couvert par une assurance professionnelle. Suite à cet incident, la direction introduit une inspection mensuelle de tous les pneus des motos et remplace les pneus usés, séance tenante.

Votre institution devrait également rémunérer les employés qui ne peuvent venir travailler à la suite de blessures causées sur leur lieu de travail. Si cette rémunération n'est pas réglementée par la législation du travail dans votre pays, élaborez une politique définissant clairement le nombre de jours payés lorsqu'un employé est en arrêt maladie en raison de problèmes de santé liés au travail. Cette rémunération peut être incluse dans un produit d'assurance médicale destiné aux employés. La politique doit indiquer le nombre maximal de jours de congés maladie payés. Elle doit également spécifier ce qui se passe si, après la durée maximale de l'arrêt maladie, l'employé est toujours déclaré inapte à travailler en raison de ses blessures (invalidité à long terme).

EXEMPLE DE TERRAIN 50. **FUNDESER RENFORCE SA POLITIQUE DE RH**

- Le modèle d'évaluation de la santé et la sécurité de la SPTF peut être utilisé (et adapté) pour mener une évaluation de la santé et la sécurité sur le lieu de travail, et prévoir de gérer les risques de santé et sécurité.
- L'*Encyclopédie de santé et de sécurité au travail* de l'OIT est une plateforme mondiale innovante de partage des connaissances, des informations et des bonnes pratiques en matière de sécurité et de santé au travail (SST).
- Le support de formation de VisionFund AzerCredit First aid illustre comment les prestataires peuvent s'attaquer résolument aux risques sur le lieu de travail.
- Le document *Example risk assessment for an office-based businesses* du Health and Safety Executive britannique et l'*évaluation interactive des risques en ligne* de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail sont deux exemples de méthodes d'évaluation complètes.

Lors de la crise financière de 2008, les clients de FUNDESER (Nicaragua) ont été confrontés à une forte inflation et à une chute vertigineuse des transferts de fonds. FUNDESER a souffert du « Mouvement de non remboursement » par lequel le gouvernement encourageait les emprunteurs insolvables à ne pas rembourser leur emprunt. En 2009, son PAR a grimpé en flèche, passant de 3,8 à 26 pour cent. Un grand nombre de créances ont été radiées et le prestataire de services financiers a été amené à revoir l'intégralité de son mode d'exploitation.

De nombreuses institutions nicaraguayennes, dont FUNDESER, ont été accusées d'être étrangères à leur clientèle. Dès lors, le prestataire a décidé de voir comment il pouvait améliorer la relation entre le personnel et la clientèle par ses politiques de ressources humaines. Il a passé en revue les politiques en vigueur et a remarqué que, d'une part, elles se préoccupaient peu d'encourager les employés pour leurs talents et, d'autre part, que les mesures incitatives à l'adresse du personnel n'insistaient pas assez sur la relation solide à établir entre le personnel et la clientèle.

Sous la houlette de sa direction et du conseil d'administration, FUNDESER a révisé ses politiques de ressources humaines et adopté un nouveau manuel, mettant trois priorités en exergue

- **Le renforcement des compétences.** Le prestataire a multiplié les formations et les opportunités de renforcement des compétences pour le service à la clientèle.
- **Le respect des valeurs institutionnelles.** Dorénavant, le prestataire recrute, embauche et évalue les employés sur la base des valeurs énoncées dans son code de déontologie.
- **Une rémunération équitable.** Le prestataire a supprimé le système de rémunération dépendant largement des mesures d'encouragement à la performance, qui incitait à vendre trop de produits ou a mené à des abus à l'encontre de clients en retard de paiement. Les nouveaux salaires ne sont pas fondés sur les primes, ils sont concurrentiels sur le marché et le personnel a le loisir de les renégocier.

Hormis le nouveau manuel, FUNDESER a dressé un profil clair de chaque poste grâce à des consultations avec les employés, ce qui devrait aider ces derniers à comprendre la part qu'occupent leurs fonctions dans la poursuite des objectifs sociaux et financiers du prestataire de services financiers. En outre, grâce à des profils clairs, les employés pourront plus aisément définir les compétences à renforcer et évaluer leurs propres performances professionnelles.

La direction de FUNDESER a introduit cette nouvelle politique progressivement et avec rigueur, en organisant des ateliers en personne dans toutes les agences sur une période de deux mois. Bien qu'il ait fallu plusieurs mois aux employés pour comprendre pleinement la nouvelle politique et y adhérer, la direction estime que ladite politique a été favorable à la croissance du portefeuille et a contribué à la réduction du PAR.

Norme 5B

Le prestataire informe tous les employés des modalités de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles.

> **Pratique essentielle 5B.1** Les employés reçoivent une documentation claire relative à leurs responsabilités professionnelles et à leur évaluation de performance.

> **Pratique essentielle 5B.2** Les employés reçoivent une formation spécifique à leur emploi et / ou au développement des compétences.

5B.1 DONNEZ UN CONTRAT DE TRAVAIL A CHAQUE EMPLOYE

Comme l'indiquent les orientations relatives à la Norme 5a, tous les employés devraient être mis au courant de leurs droits et leurs devoirs sur le lieu de travail. Outre une politique de ressources humaines claire, tous les employés devraient recevoir une description de leurs responsabilités professionnelles et un contrat de travail écrit (signé). Passez en revue le profil de poste avec l'employé lors de son recrutement et chaque fois qu'il change de poste au sein de l'institution. En informant vos employés de leurs rôles et responsabilités, vous pourrez évaluer leur performance en toute équité.

Le contrat de travail, généralement remis le premier jour de travail ou avant, doit indiquer :

- **Les émoluments (salaire et/ou revenu) de l'employé :** émoluments, en espèces et en nature, qui seront versés à l'employé en rémunération des heures travaillées et des heures non ouvrées, telles que les congés annuels et autres congés payés.
- **Les avantages (protection sociale) :** mesures (assurance santé, pension...) conçues pour protéger les employés, en cas de détresse économique et sociale dues, entre autres, à une maladie, une maternité, un accident de travail, une période de chômage.
- **Les conditions de travail :** dispositions régissant les conditions de travail de l'employé au sein de l'institution : temps de travail, salaire minimum, période d'essai avant engagement définitif et lieu(x) de travail.
- **La description de poste :** titre et responsabilités du poste, y compris les rapports hiérarchiques (voir ci-après).
- **Les règles de travail et les sanctions éventuelles :** actes et activités interdits. Engagez-vous à enquêter sur les fautes graves qui vous sont rapportées (infractions au code de déontologie, vol, harcèlement d'un collègue, ...). Exposez les différents niveaux de la procédure disciplinaire imposée aux employés et leur droit de faire appel d'une mesure disciplinaire.
- **L'évaluation de la performance et les mesures incitatives :** indicateurs de performance que l'institution utilise pour évaluer la performance de l'employé et explication du système de mesures incitatives/récompenses du prestataire (voir les orientations relatives à la norme for 2c).

La description de poste d'un employé présente les informations de base qui permettront à l'employé de comprendre son rôle au sein de votre organisation. Elle doit inclure la nature du travail à accomplir, les principales responsabilités et obligations, ainsi que les compétences requises. Pour créer une description de poste, commencez par parler avec la personne qui exerce la fonction puis complétez sa description en répondant à la question : quels sont nos besoins et objectifs à long terme pour ce poste ? Pensez à d'éventuelles initiatives de GPS nouvelles que vous devez ou voudriez mettre en place : quelles sont les qualités et compétences requises ? Quelles seront les nouvelles responsabilités de vos employés ? (voir le Tableau 15 pour un exemple de responsabilités professionnelles liées à la GPS). Le Tableau 30 détaille davantage les éléments à inclure dans vos descriptions de postes.

TABLEAU 30. ELEMENTS D'UNE DESCRIPTION DE POSTE[118]

Titre du poste	Nom donné au poste.
Résumé du poste	Objet et/ou objectifs du poste.
Responsabilités clés	Liste des responsabilités majeures du poste. Les descriptions de poste se terminent souvent par « remplir toute autre tâche selon que de besoin » et n'établissent pas une liste de tâches détaillée.
Principales relations	Indique le supérieur hiérarchique et les personnes sous la direction du poste, le cas échéant.
Autorité décisionnaire	Liste de la portée et des limites de tous les principaux domaines de responsabilité, et du pouvoir conféré au poste.
Compétences et qualifications	La description de poste devrait énumérer les compétences (connaissances, compétences et comportements) et les qualifications requises ou appréciées pour assumer avec succès les responsabilités du poste.
Conditions de travail	Liste indiquant les conditions de travail spéciales ou uniques du poste.
Classification du poste	Échelons du poste et type d'emploi (temps plein, temps partiel, emploi dans le cadre d'un projet), le cas échéant.

Outre une description de poste claire, chaque employé devrait comprendre les critères d'évaluation que son/sa supérieur(e) utilise pour évaluer ses performances professionnelles. Par exemple, FINCA (Azerbaïdjan) évalue chaque nouvel employé à trois, six et 12 mois, puis chaque semestre. Le superviseur de l'employé remplit un formulaire qui énumère les critères d'évaluation des employés. L'employé doit ensuite signer pour valider la déclaration suivante : « J'ai passé en revue les exigences de performance listées dans le présent formulaire et je comprends qu'elles correspondent aux critères sur la base desquels je serai évalué(e) lors de la prochaine période de performance. » De cette façon, les employés savent très exactement ce que l'organisation attend d'eux et comment ils peuvent atteindre de bons résultats.

- Le *Performance Planning & Management Toolkit* de Grameen Foundation est un outil en plusieurs parties axé sur : 1) la définition d'objectifs afin que chaque employé reçoive des orientations et des informations sur ce qu'on attend de lui, 2) des plans d'action, le développement personnel et des discussions continues sur les objectifs de l'organisation. Il comprend des outils pratiques, tels que des fiches de travail sur la définition des objectifs et l'évaluation des performances avec différents employés (agent de terrain, directeur d'agence, par exemple) et un guide expliquant au directeur comment commenter les performances des employés.
- Le *Recruitment and Selection Toolkit* de Grameen Foundation examine l'importance de recruter et de sélectionner des employés qui cadrent avec la mission et les objectifs stratégiques du prestataire de services financiers. Il comporte de nombreux outils pratiques, notamment des guides pour les entretiens et des exemples de descriptions de postes.
- FINCA (Azerbaïdjan) utilise ce formulaire d'évaluation des performances pour clarifier chaque critère d'évaluation des employés.

5B.2 UNE FORMATION SPECIFIQUE

Votre institution devrait donner à chaque employé les moyens qui lui permettront d'assumer ses fonctions avec succès, ce qui fait appel à au moins deux types de formation :

- **La formation initiale :** chaque employé qui débute, ou qui change de poste au sein de l'institution, devrait suivre une formation initiale, qui présente, au minimum : la mission, les objectifs sociaux et le code de déontologie de l'institution, les responsabilités professionnelles de l'employé et la performance sociale associées à son poste,[119] ainsi que les conditions de travail. Faites suivre cette formation d'une **période d'orientation** durant laquelle les nouveaux employés recevront une formation sur le lieu de travail et seront suivis par un mentor afin qu'ils maîtrisent les compétences qu'il est difficile d'enseigner dans une salle de classe. Une telle formation pratique bénéficie autant aux employés qu'aux clients étant donné qu'ils peuvent subir des conséquences négatives en raison d'un personnel mal formé.

[118] Ce tableau est une adaptation de l'outil de la Grameen Foundation Grameen Foundation's Recruitment and Selection Toolkit, page 7.

[119] Les orientations relatives à la Norme 2c donnent quelques exemples d'obligations de l'agent de crédit en matière de gestion de la performance sociale, et des exemples d'objectifs sociaux que différents employés doivent réaliser.

- **Le renforcement continu des compétences :** aménagez des possibilités de développement professionnel, selon l'évolution des besoins des employés identifiés lors des évaluations régulières de performance et les priorités de votre institution. À mesure de l'évolution de vos objectifs et produits, pensez aux nouvelles compétences que doivent acquérir vos employés (collecte des données, service à la clientèle, vente de produits). Par ailleurs, lorsqu'un employé se voit confier plus de responsabilités ou rejoint les rangs de la direction, il faudra peut-être prévoir une formation spécifique qui le préparera à assumer ses nouvelles fonctions, associée à une formation au leadership et/ou à la gestion qui lui permettra de renforcer sa capacité à guider, à superviser et à motiver la performance d'autres employés.

Veillez, surtout, à ce que les opportunités de formation soient impartiales et que tous les employés bénéficient des mêmes possibilités de formation, quels que soient leur genre et leurs fonctions (cadre supérieur ou employé), leur lieu de travail (siège ou agence) et autres caractéristiques pertinentes. Assurez-vous que toutes les offres de formation faites aux employés sont accessibles aux employés handicapés, qu'elles les incluent et que des aménagements raisonnables soient faits.

L'étude de cas sur la formation des employés de Visión Banco détaille comment l'organisation a créé son propre programme de formation continue complet au bénéfice des employés et de la banque.

EXEMPLE DE TERRAIN 51. VISIONFUND INTERNATIONAL RECRUTE DES AGENTS DE CREDIT LOCAUX GRACE A DES ACTIVITES DE SENSIBILISATION

VisionFund International (VF) emploie plus de 7 000 personnes dans son réseau (en 2017), dont environ la moitié sont des agents de crédit. Avec une rotation de ces agents de 20 % par an environ et des objectifs de croissance annuelle de quelque 30 %, VF recrute des centaines de nouveaux agents de crédit chaque année dans ses 31 institutions de microfinance. Dans le passé, VF recrutait ses agents de crédit de manière traditionnelle, à savoir un agent de crédit à la fois en fonction des besoins du moment dans une agence. Aujourd'hui, le réseau a recours à une nouvelle méthode : il organise des activités de recrutement de masse et une formation pour les agents de crédit « volontaires » en vue de créer une réserve d'agents de crédit entièrement formés prêts à occuper des postes vacants ou à se déployer dans de nouvelles zones d'opération dès que nécessaire.

L'agent de crédit idéal

VF a constaté que la fidélisation des employés commence par le recrutement des bonnes personnes. VF emploie des membres des communautés locales car des agents de crédit originaires de la même communauté seront les mieux à même d'identifier et d'attirer les clients cibles et de travailler avec eux. Contrairement à bon nombre de prestataires qui accordent une grande importance à la formation officielle d'un candidat, VF a constaté qu'un niveau d'éducation élevé ne constitue pas une qualité première pour faire d'un employé un bon agent de crédit. En revanche, VF attache de la valeur aux caractéristiques suivantes : compétences de lecture et de calcul suffisantes pour compléter les formulaires de demande et d'évaluation de prêts, connaissance et langue de la zone locale, dévouement, ténacité et engagement envers la microfinance, compétences commerciales et interpersonnelles, volonté et capacité de travailler sur le terrain et engagement en faveur des valeurs de VF.

Activités de recrutement

VF forme les institutions de microfinance à l'organisation d'activités de recrutement, la pierre angulaire de son processus de recrutement. Une institution de microfinance qui souhaite embaucher de nouveaux agents de crédit fait la publicité d'une « journée d'évaluation » en indiquant un moment et un lieu spécifiques (généralement un samedi matin dans une école primaire locale). Il n'y a pas d'autres prérequis comme un formulaire de candidature. Les affiches de recrutement présentent la photo de l'agent de crédit « idéal » de VF : une femme de la communauté locale qui a l'air suffisamment âgée pour avoir élevé des enfants, portant des vêtements et des chaussures appropriés pour rouler en moto et marcher à travers champs, debout près d'une moto et tenant un casque, avec une légende du type « Ils m'ont offert une formation, et je leur ai offert mon expérience de la vie. » Ce slogan illustre la conviction de VF selon laquelle les expériences de la vie (élever des enfants, faire du commerce ou être un chef spirituel) permettent d'acquérir des compétences parfaitement adaptées à la gestion des clients.

L'un des principes essentiels de la journée d'évaluation réside dans le fait que l'institution de microfinance ne cherche pas à recruter un nombre fixe de personnes ; l'agence peut embaucher autant de recrues que les agents de crédit senior sont capables de former. Lors de cette journée, des centaines de personnes peuvent venir bien avant l'heure de début clairement indiquée. À l'heure de début prévue, les portes sont fermées ; aucun retard n'est autorisé car les agents de crédit doivent être ponctuels.

Après un bref discours d'introduction et de bienvenue prononcé par le directeur de l'agence, tous les candidats participent à un jeu de balle drôle et compétitif. Cette activité permet aux candidats de se détendre avant le premier exercice d'évaluation, un test de calcul. Ce test est le premier car c'est une compétence indispensable pour les agents de crédit, mais le niveau de difficulté ne dépasse pas les compétences exigées de la part d'un agent de crédit. Les candidats peuvent utiliser des calculettes, comme le font les agents de crédit sur le terrain. En général, 80 % des candidats échouent au test de calcul qui est immédiatement noté. Ceux qui ne l'ont pas réussi sont remerciés et congédiés. À chaque étape, l'équipe de l'institution de microfinance se montre polie envers tous les candidats : même ceux qui ont échoué doivent s'en aller avec le sentiment d'être valorisé et respecté.

Ensuite, l'institution fait passer un test de compétence linguistique qui s'inspire largement du formulaire de demande de prêt du prestataire. Ce test est également noté immédiatement. Habituellement, 15 % des candidats restants ne passent pas cette étape parce qu'ils n'ont pas suivi les consignes ou ne savent pas écrire un paragraphe compréhensible. Après le test de compétence linguistique, les derniers candidats participent à un jeu en équipe (créer quelque chose en papier aluminium) pendant lequel leurs compétences (leadership, contribution, créativité, etc.) sont observées de près. Bien qu'ils soient évalués, aucun candidat n'échoue à cet exercice.

Chaque candidat présente ensuite pendant deux minutes un thème qu'il connaît (la culture du maïs, par exemple) à une équipe d'employés qui évalue immédiatement la capacité du candidat à s'exprimer en public et à promouvoir l'institution auprès des groupes et clients de la communauté. Les candidats restants, généralement 10-15 % du total, sont formellement interrogés par une équipe de trois employés de l'institution de microfinance. Cet entretien ne dure que 15 minutes, et les questions sont déterminées à l'avance et choisies parmi des questions soigneusement formulées. À la fin de l'entretien, les interrogateurs suggèrent d'accepter ou non le candidat en tant que stagiaire. La décision finale incombe au directeur de l'agence. Environ 10 % de l'ensemble des candidats qui se sont présentés sont acceptés en qualité de stagiaires.

La journée d'évaluation entière, du début à la fin, dure environ cinq heures, et peu importe qui participe à son organisation et l'endroit où elle a lieu, VF indique que c'est un moyen très peu coûteux et très efficace de recruter des stagiaires au sein de la communauté locale.

Créer une réserve d'agents de crédit prêts à travailler en cas de besoin

Une nouvelle recrue suit une formation de trois mois dans l'agence en suivant un agent de crédit senior. Le/La stagiaire est un(e) volontaire ; l'institution paie ses dépenses mais ne lui verse pas de salaire. Le/La stagiaire dispose d'un livret d'apprentissage dans lequel il/elle note ce qu'il/elle a appris, afin de consigner ses progrès. L'agent de crédit senior (« mentor ») est guidé par un livret d'apprentissage Plus qui expose ce que le/la stagiaire doit apprendre et maîtriser à la fin des trois mois. Le directeur d'agence est responsable de l'efficacité de la formation et fournit des rapports de progression périodiques. Une fois que le/la stagiaire est arrivé au bout du livret d'apprentissage et que le directeur d'agence sait qu'il/elle est prêt(e) à avoir ses propres clients, il/elle doit alors réussir la formation théorique en classe sur le manuel de crédit des institutions de microfinance. À la fin de cette formation, le/la stagiaire signe un contrat, perçoit un salaire et peut démarrer la création de son propre portefeuille de clients.

Les nouvelles recrues travaillant sur la base du volontariat pendant les trois premiers mois, il peut leur être demandé de partir si elles n'atteignent pas leurs objectifs d'apprentissage. Les stagiaires constituent une réserve d'employés disponibles auxquels l'institution peut faire appel en cas de besoin. Ils sont bien préparés à développer leurs propres portefeuilles de clients dès que leur période de formation est achevée.

Avantages pour les clients, les employés et l'institution de microfinance

VF est convaincu que de nombreux clients préfèreraient travailler avec un agent de crédit issu de la même région et du même milieu. Cependant, de nombreux agents de crédit potentiels ne pensent pas avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour exercer cette fonction au sein de leur communauté. La méthode de VF consiste, entre autres, à montrer aux recrues que leurs connaissances pratiques sont très utiles, ce qui est valorisant et stimulant.

L'ancienne méthode de recrutement de VF n'impliquait pas le directeur d'agence ni les agents de crédit au niveau de l'agence. Selon la nouvelle méthode, toutefois, ces personnes sont chargées d'attirer les recrues potentielles, d'organiser la journée d'évaluation, de mener les entretiens et de sélectionner les candidats. Elles sont également responsables de la formation et de l'évaluation des stagiaires. Sans exception, VF a pu constater que les employés de ses agences renforçaient leur professionnalisme pendant ce processus et développaient de nouvelles compétences en matière de direction et de gestion.

VF Philippines (VFP) a été la première institution de microfinance à mettre en œuvre la nouvelle méthode. Environ 85 personnes sont venues à la journée d'évaluation, neuf ont été sélectionnées en tant que stagiaires volontaires et six ont obtenu un poste d'agent de crédit. Parmi elles, deux étaient des travailleuses domestiques à l'étranger auparavant, et l'autre femme travaillait dans un centre d'appel. Deux des trois hommes étaient pêcheurs, et l'autre avait travaillé dans un entrepôt. Pour tous les agents de crédit de VFP le PAR par jour est en moyenne de 2,2 %, et un agent de crédit gère en moyenne 197 clients. Parmi ces six agents de crédit, le PAR est inférieur à 1 %, et ils ont en moyenne 244 clients chacun.

EXEMPLE DE TERRAIN 52. AL MAJMOUA SENSIBILISE SES EMPLOYES A CERTAINES FACETTES DE LA GPS

Il y a plusieurs années, Al Majmoua (Liban) se contentait de former les agents de crédit fraîchement engagés et ces derniers apprenaient leur métier en suivant simplement un agent de crédit sur le terrain. La direction s'est rendu compte que la qualité des formations individuelles était fonction de l'agent de crédit qui servait d'exemple et que ce système était à l'origine d'incohérences dans l'application des politiques de crédit et le service à la clientèle.

Pour régler ce problème, elle a lancé un nouveau programme de formation initiale théorique de dix jours que doivent suivre tous les employés avant d'aller sur le terrain. Ce programme propose des sessions portant sur la vision, la mission et les objectifs d'Al Majmoua qui s'accompagnent de sessions sur l'égalité des genres, la conscience sociale, le code de déontologie, la façon de s'adresser aux clients et de les écouter, ainsi que les pratiques adéquates de recouvrement.

Sur le terrain, les employés sont encadrés et suivent, au moins une fois par an et à tous les niveaux, un cours de recyclage.

Norme 5C

Le prestataire suit la satisfaction et le taux de rotation du personnel.

> Pratique essentielle 5C.1 Le prestataire analyse la satisfaction du personnel.

> Pratique essentielle 5C.2 Le prestataire suit le taux de rotation et comprend les raisons de départ des employés.

> Pratique essentielle 5C.3 Le prestataire agit afin de remédier aux problèmes institutionnels menant au départ des employés et à leur mécontentement

5C.1 ANALYSEZ LA SATISFACTION DU PERSONNEL

Votre institution devrait régulièrement analyser le degré de satisfaction des employés. Pour ce faire, elle a le choix entre une enquête de satisfaction limitée dans le temps (p. ex., une enquête annuelle s'étalant sur deux semaines) ou la collecte permanente d'informations à ce sujet. Quelle que soit la méthode choisie, son but devrait être de recueillir des données sur la satisfaction des employés auprès d'un échantillon représentatif (toutes les catégories professionnelles, employés handicapés…), au moins une fois l'an.

Par le biais d'une méthode formelle de type entretien, enquête écrite ou groupe de discussion, demandez aux employés de définir leur satisfaction par rapport à des facteurs tels que :

- Les conditions de travail, la durée du contrat et la rémunération
- La charge de travail
- La formation du personnel
- Les opportunités de carrière
- Les ressources matérielles/l'infrastructure/l'équipement
- La communication, la participation et la supervision par la direction
- La communication et le travail d'équipe avec les pairs
- Les modes de résolution des différends
- Les services d'appui aux ressources humaines

Afin de protéger les employés qui pourraient émettre des commentaires négatifs à l'égard de l'institution, offrez à vos employés la possibilité de répondre de manière anonyme à l'enquête de satisfaction. Lorsque vous analysez et faites rapport des résultats de ces enquêtes, ventilez les données en fonction des caractéristiques que sont, entre autres, le genre, le niveau (cadres de direction/employés), le lieu de travail (siège/agence). Faites-en rapport non seulement à la direction, mais aussi à tous les employés.

- Le manuel de la SPTF, Staff Satisfaction Survey Example Questions, présente une liste de questions que vous pouvez choisir (et adapter) pour vos enquêtes auprès des employés.
- Enquêtes auprès des employés - Un guide rapide: Un guide rapide sur les enquêtes auprès des employés qui permettent au prestataire de services financiers de suivre régulièrement le niveau de satisfaction des ses employés et d'assurer le bon fonctionnement de ses équipes et de valoriser leurs avis.

EXEMPLE DE TERRAIN 53. VISIONFUND ET ESAF SUIVENT LA SATISFACTION DES EMPLOYES ET COMPRENNENT LEURS RAISONS DE DEPART

VisionFund Cambodia et ESAF (Inde) suivent de près le niveau de satisfaction et le taux de rotation des employés. VisionFund Cambodia recueille des données par trois canaux différents : 1) Une enquête annuelle de satisfaction des employés, 2) une étude sur le départ des employés, et 3) le suivi mensuel du taux de rotation du personnel. Pour sa part, ESAF mène une enquête de satisfaction parmi toutes les catégories d'employés, au moins une fois tous les deux ans. Les cadres supérieurs passent ensuite en revue les données recueillies pour savoir si les employés sont satisfaits et comprendre les raisons qui poussent certains à s'en aller.

Se préoccuper de la satisfaction des employés et des motifs de départ peut s'avérer profitable, autant pour l'environnement professionnel que pour la performance financière du prestataire de services financiers. Par exemple, après que ses employés lui ont fait part de l'aide dont ils avaient besoin pour l'achat d'un véhicule, ESAF a mis au point un nouveau produit fructueux : le prêt-véhicule pour les employés. De plus, le prestataire est parvenu à faire baisser le taux de rotation du personnel en augmentant le nombre de jours de congés hebdomadaires pour que les employés aient congé le dimanche mais également le deuxième et le quatrième samedi du mois. Cette modification a été motivée par l'insatisfaction exprimée par la majorité des employés (principalement des femmes) qui se sentaient incapables d'effectuer correctement leurs tâches ménagères avec un seul jour de congé par semaine.

TABLEAU 31. FORMULES LIEES AU TAUX DE ROTATION

Taux de rotation	Description	Formule	Sert à mesurer	Fourchettes cibles[120]
Taux de rotation mensuel et annuel	• Calcul du nombre d'employés ayant quitté l'entreprise sur une période donnée • Exprimé en % du nombre total d'employés	(Nb d'employés partis sur une période donnée) x 100 = (Nb moyen d'employés durant la même période)	• Efficacité des processus de gestion du personnel et des ressources humaines • Satisfaction des employés • Qualité des processus de recrutement, de sélection et de formation	• Total annuel employés : 15 % - 25 % • Total annuel agents de crédit : 25 % - 40 % • Employés depuis 1 à 6 mois : moins de 10 %
Taux de rotation au cours de la première année[121]	• Calcul des employés ayant quitté l'entreprise moins d'un an après leur recrutement. • Exprimé en % du nombre total d'employés ayant quitté l'entreprise au cours de la même période.	(Nombre d'employés ayant quitté l'entreprise 12 mois ou moins après leur recrutement) x 100 = (Nb total d'employés partis durant la même période)	• Qualité des processus de recrutement, de sélection et de formation (après la première année, d'autres facteurs jouent un rôle plus important dans la cessation de l'emploi ou la démission de l'employé).	• Moins de 20%

5C.2 COMPRENEZ LES MOTIFS DE DEPART DES EMPLOYES

Le taux de rotation des employés traduit leur niveau de satisfaction. Associé aux réponses aux enquêtes/entretiens de départ, le taux de rotation vous donne des informations précieuses sur votre relation avec les employés. Le Tableau 31 fournit une liste des taux de rotation à surveiller.

Évaluez le taux de rotation des employés selon les catégories, le genre, le niveau et le lieu de travail. Demandez aussi à tous les employés sur le départ de communiquer volontairement leurs raisons par la voie d'une fiche de départ, d'un entretien personnel ou d'un autre mécanisme du même type. Posez-leur des questions sur le(s) motif(s) de départ et sur leur expérience de travail au sein de l'institution.

Outre ces entretiens de départ, prévoyez de tenir des « entretiens de fidélisation » avec vos employés de longue date. Ils pourront vous permettre de comprendre les facteurs favorisant leur satisfaction et leur loyauté.

5C.3 REMEDIEZ AUX PROBLEMES INSTITUTIONNELS QUI SONT A L'ORIGINE DU DEPART DES EMPLOYES ET DE LEUR MECONTENTEMENT

Communiquez les taux de rotation du personnel et les raisons motivant le départ des employés au conseil d'administration et à la direction.[122] Le groupe devrait revenir sur ces informations régulièrement (au minimum une fois par an, mais dans l'idéal une fois par trimestre à des fins de gestion des risques) et voir, avec les employés, comment améliorer leur satisfaction et le taux de rétention. Une attention particulière devra être portée à la rotation/rétention des postes clés, à savoir des employés difficiles à recruter

[120] Bien qu'il existe peu d'informations de référence concernant les indicateurs RH, ces fourchettes sont tirées de l'expérience globale, y compris de l'expérience du programme Accion's Training and Capacity Building.

[121] Lorsque le taux de rotation à moins d'un an est élevé, il est recommandé de mesurer à la fois le taux de rotation de la première année et le taux de rotation mensuel, ce dernier révélant plus précisément la période à laquelle les employés quittent l'entreprise au cours de la première année.

[122] Les orientations relatives aux norme 2b et norme 2c portent sur l'examen par la direction/le conseil d'administration des données de performance sociale.

ou à attirer, exigeant plus de temps/d'argent en termes de formation et/ou ayant une incidence majeure sur les résultats de l'entreprise ou la satisfaction de la clientèle.

Qui plus est, la direction devrait fixer un niveau « inadmissible » de rotation des employés (niveau exigeant des mesures, telles qu'un entretien ciblé avec les employés au cours duquel des questions spécifiques sont abordées, l'adaptation des conditions de travail ou le renforcement des services d'assistance aux employés). Toutefois, même s'il est des raisons de départ sur lesquelles la direction n'a aucun pouvoir direct, nombre de problèmes peuvent être résolus en proposant de nouvelles opportunités de développement professionnel et en améliorant les politiques RH et/ou les conditions de travail. En cas de taux de rotation supérieur à celui du marché ou aux attentes de votre institution, menez une analyse segmentée par poste, par agence ou toute autre caractéristique pertinente afin d'identifier plus précisément les causes du problème.

Quels que soient le taux de rotation de votre organisation et les résultats des enquêtes de satisfaction du personnel, la direction devrait vérifier régulièrement l'adéquation entre les politiques RH et les conditions de travail réelles. Ces audits peuvent être menés par le service RH ou le service de Gestion des risques et leurs résultats doivent être croisés avec ceux des enquêtes de satisfaction des employés et des clients, les taux de rotation et les comptes rendus d'entretiens de départ/fidélisation. En cas de décalage entre les politiques RH et les conditions de travail réelles, vous devriez élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration. Certaines organisations y sont parvenues en mandatant la supervision dudit plan à un « comité RH » composé de membres de la direction ou du conseil d'administration, avec un suivi trimestriel.

.

EXEMPLE DE TERRAIN 54. NRSP REAGIT AUX GRIEFS DE SES EMPLOYES

NRSP (Pakistan) réagit aux griefs des employés par des canaux formels. Ces canaux incluent une adresse de courrier électronique réservée donnant accès au Directeur général de l'institution. Cette adresse permet à l'employé de passer au-dessus son supérieur si c'est ce dernier qui est en cause. L'employé a également le droit de contacter son supérieur direct ou tout autre supérieur hiérarchique de ce dernier, y compris le PDG. Cette politique s'applique à tous les employés (y compris les consultants, les stagiaires, les personnes à l'essai et les bénévoles), ainsi qu'aux membres du conseil d'administration.

Pour encourager les employés à recourir à ces mécanismes, NRSP :

- Traite rapidement les problèmes. La direction en discute, lors des réunions hebdomadaires et mensuelles du personnel et invite l'employé à prendre part à la résolution du problème, le cas échéant.
- Suit l'évolution des plaintes et procède aux modifications qui amélioreront la satisfaction des employés. Par exemple, suite à des plaintes sur la charge de travail, NRSP a évalué la charge de travail des employés et constaté que la plupart d'entre eux travaillaient plusieurs jours supplémentaires par mois, pour lesquels ils n'étaient pas payés. L'institution a revu son régime d'indemnisation des heures supplémentaires et introduit de nouvelles primes et mesures incitatives en la matière.
- Ne sanctionne pas l'employé qui a soulevé une question. Les employés n'hésitent pas à poser des questions, car, par la suite, ils n'en pâtiront pas.
- Fait connaître le mécanisme. Lors de leur formation initiale, tous les employés sont informés de la politique et les changements qui y sont apportés sont discutés en réunions mensuelles du personnel.

NRSP reconnaît que ce système est favorable à la satisfaction du personnel et que, grâce à lui, l'institution a la réputation d'être un lieu de travail agréable. Qui plus est, sa politique permet d'atténuer le risque de fraude au sein du personnel, le harcèlement au travail et un taux de rotation rapide des employés. Enfin, par cette voie, NRSP reçoit des idées précieuses de changements opérationnels susceptibles d'améliorer son fonctionnement.

Dimension 6:

Equilibrer Performances Financiere et Sociale

La Dimension 6 comporte cinq normes :

> **Norme 6A.** Le prestataire définit et surveille son taux de croissance afin de promouvoir à la fois sa pérennité et ses objectifs sociaux.

> **Norme 6B.** Les investisseurs en capital, les prêteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec les objectifs sociaux du prestataire et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités.

> **Norme 6C.** Le prestataire fixe ses prix de façon responsable.

> **Norme 6D.** Le prestataire offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à ses objectifs sociaux.

Norme 6A

Le prestataire definit et surveille son taux de croissance afin de promouvoir a la fois sa perennite et ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 6A.1 Le prestataire établit une politique de croissance durable en tenant compte de sa capacité de croissance, de sa pérennité et de ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 6A.2 Le prestataire surveille sa croissance et renforce ses capacités si nécessaire.

6A.1 ADOPTEZ DES OBJECTIFS DE CROISSANCE DURABLE

La plupart des prestataires souhaitent voir leur clientèle ou leur portefeuille augmenter de manière positive. Les taux de croissance annuels se situent habituellement dans une fourchette de 5 à 30 %, mais peuvent monter jusqu'à 50 % ou plus sur des marchés qui offrent encore un potentiel énorme. Un taux de croissance élevé peut être approprié dans certaines circonstances, comme lorsqu'un nouveau prestataire souhaite étendre ses opérations, mais peut s'avérer très dangereux dans d'autres, où il peut être à l'origine de problèmes de surendettement des clients ou de l'affaiblissement du système de contrôle interne des prestataires en pleine expansion.

Quelle que soit la raison pour laquelle votre institution cherche à grandir (réaliser des économies d'échelle et devenir viable, satisfaire l'objectif social d'inclusion financière, etc.), assurez-vous que le taux de croissance visé est durable. Devenir viable implique d'avoir un rythme de croissance proportionnel à la vitesse à laquelle vous pouvez vous adapter et étendre vos systèmes de contrôle de la qualité (formation des employés, renforcement du SIG et des méthodes d'évaluation du risque). Un taux de croissance durable vous permettra de vous étendre tout en préservant un portefeuille et des services à la clientèle de qualité, en garantissant le respect de ses droits et en donnant aux employés une charge de travail gérable.

Définissez des objectifs de croissance, pour chaque agence et/ou région, sur un horizon de trois à cinq ans. Parallèlement, sans perdre du vue les impératifs de qualité du service à la clientèle, de protection des clients et de satisfaction des employés, analysez les facteurs suivants :

- **Facteurs externes :** la demande des clients, la concurrence, le taux de pénétration et de saturation du marché, ainsi que son infrastructure.
- **Facteurs internes :** les contrôles internes, les ressources humaines, le système d'information et de gestion et la satisfaction des clients.

Analysez les facteurs externes

Votre institution devrait tenir compte de facteurs extérieurs comme la demande des clients, le taux actuel et futur de pénétration du marché par la concurrence, ainsi que le taux de saturation du marché et son infrastructure, pour chaque agence et chaque produit. Avant de fixer des objectifs de croissance durables, votre institution doit procéder à un examen minutieux de ces facteurs. Segmentez[123] vos données sur le marché par type de clients et type de produits car des poches de saturation peuvent exister dans un marché qui, dans l'ensemble, paraît non saturé. Votre institution devrait par ailleurs choisir entre une stratégie de croissance « intensive » ou « extensive » : une stratégie de « croissance intensive » équivaut à augmenter le nombre d'emprunteurs dans les agences existantes ou sur un marché géographiquement limité, tandis qu'une stratégie de « croissance extensive » se concentrera sur l'ouverture de nouvelles agences et/ou la pénétration de nouveaux marchés.[124] En règle générale, en cas de stratégie de croissance intensive, la prudence est de mise car elle affaiblit le noyau des « bons » emprunteurs plus rapidement qu'une stratégie de croissance extensive.[125]

Le Tableau 32 svous montre les facteurs externes à analyser, les données nécessaires (« ressources nécessaires ») et ce que vous apprendra chaque analyse (« analyse »). LEncadré 24 montre comment utiliser les données Global Findex pour délimiter votre marché potentiel.

[123] Les orientations relatives à la norme 3a portent sur la segmentation par type de clients afin de comprendre leurs besoins et y répondre.
[124] Les données MIX indiquent que la croissance intensive affaiblit le noyau des « bons » emprunteurs plus rapidement que la croissance extensive et des taux de croissance intensive supérieurs à 168 % (taux de croissance du nombre d'emprunteurs par agence) sont associés à une moindre qualité du portefeuille, ce qui n'est pas le cas dans un scénario de croissance extensive, dans lequel il faudra franchir le cap des 631 % par an (taux de croissance du nombre d'agences par prestataire de services financiers) pour que la qualité du portefeuille s'en ressente. Ces données ne signifient toutefois pas que votre institution ne doit jamais viser une croissance intensive, mais qu'elle doit déterminer si la diversification géographique, qui va de pair avec son objectif de croissance, aura un effet positif (p. ex., l'inclusion financière) ou négatif (p. ex., le surendettement) sur la clientèle.
[125] Voir *Defining responsible financial performance: how to think about growth*.

TABLEAU 32. ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES POUR ETAYER VOTRE POLITIQUE DE CROISSANCE

FACTEUR EXTERNE	ANALYSE	RESSOURCES NÉCESSAIRES
Demande des clients (marché potentiel)	Comprendre la demande par type de clients pour évaluer la structure du portefeuille (montants moyens décaissés, type de produit, conditions de prêt, croissance historique de l'épargne, solde quotidien moyen de l'épargne).	• Étude de marché[126] • Informations de la centrale des risques, données provenant du réseau national/régional • Base de données Global Findex[127] • Informations transmises par les agences
Pénétration du marché	Évaluer le taux global de pénétration du marché (vos clients et ceux de vos concurrents, par rapport au marché potentiel), dans votre rayon d'action. Calculer l'évolution probable de ce taux par rapport au taux de croissance visé et à celui de la concurrence. En l'absence d'autres renseignements, considérez que le rythme de croissance de vos concurrents sera comparable au vôtre.	• Clientèle desservie par la concurrence[128] et prévisions de croissance • Baromètre MIX • Données des instances réglementaires, retours d'informations des agences/équipes régionales
Saturation du marché	Rassembler toutes les données pouvant vous aider à détecter d'éventuels problèmes de saturation du marché (offre de crédits supérieure à la demande durable de prêts) : l'incidence des prêts multiples, le montant des prêts par rapport aux niveaux de revenu, l'évolution du PAR dans le temps et des taux de croissance des concurrents.	• MIMOSA[129] • Base de données Global Findex • Informations des centrales des risques • Institut national des statistiques (données sur les micro-entrepreneurs) • MIX : analyse de marchés multiples[130] • Informations transmises par les agences
Infrastructure du marché	Évaluez les offres plus larges de services financiers formels et informels proposées aux clients et vérifiez si ces services sont pris en considération dans votre analyse de la demande et de la pénétration. Vérifiez les renseignements donnés par les centrales des risques et/ou d'autres systèmes d'échange d'informations sur les clients, ainsi que les niveaux prévus de recours aux prestataires informels de crédit. Vérifiez si vos concurrents directs font rapport à la centrale des risques (y compris des données sur le crédit en magasin, par exemple).	• Informations des centrales des risques • Informations transmises par les agences • Indicateurs des sources informelles de crédit, tirées de la base de données Global Findex • MIX Market : analyses de marchés multiples ou Profils pays[131]

[126] Les orientations relatives à la norme 3a décrivent comment mener une étude de marché.
[127] La base de données Inclusion financière mondiale (Global Findex) est un projet de la Banque mondiale dont le but est de mesurer comment, dans 148 pays, les personnes (pauvres, femmes et populations rurales comprises) épargnent, empruntent, font des paiements et gèrent les risques. Les données, publiées pour la première fois en avril 2012, sont actualisées chaque année.
[128] Il peut être difficile de dénicher les prévisions de croissance des concurrents ou les projections de croissance moyenne nationale. Sur certains marchés, les prestataires de services financiers peuvent les obtenir auprès du Baromètre MIX, qui enregistre les prévisions de croissance des institutions et les projections nationales en la matière. Les projections portent sur le nombre d'emprunteurs actifs, le portefeuille de prêts brut et le PAR > 30 jours. Dans certains pays, les marchés de la microfinance sont très dynamiques (absorptions, fusions, nouveaux prestataires) et il est plus difficile de se faire une idée des prévisions de croissance des concurrents. Dans ce cas, il est utile de prévoir trois scénarios de croissance (prudent, ordinaire et optimiste) pour assurer à l'institution la souplesse nécessaire face à d'éventuels changements des conditions de marché.
[129] L'indice de rayonnement et de saturation du marché de la microfinance Microfinance Index of Market Outreach and Saturation (MIMOSA) est une analyse de la capacité du marché du crédit, à l'aide de la Base de données sur l'inclusion financière mondiale (Global Findex), proposée par Planet Rating.
[130] Disponible ici.
[131] Disponible ici.

ENCADRÉ 24. EXPLOITATION DES DONNEES DE GLOBAL FINDEX POUR DEFINIR LE MARCHE POTENTIEL

Si vous ne disposez pas de renseignements détaillés sur la taille potentielle de votre marché, les données Global Findex sont une bonne source d'information (Global Findex). Cette base de données comprend les résultats des enquêtes sur l'utilisation des services financiers (formels et informels) menées en 2014 dans 140 pays. C'est une source d'information précieuse pour qui veut définir son marché potentiel (taille, objet et sources des prêts). Une institution peut, par exemple, utiliser l'indicateur Findex « Emprunts consentis pendant l'année écoulée à des adultes plus âgés (% des personnes de plus de 25 ans) », comme indicateur de la demande totale de crédit. Il donne le % d'adultes qui déclarent avoir contracté un prêt au cours de l'année écoulée, toutes sources confondues. Le marché potentiel (variable "g") peut se calculer comme suit :

Indicateurs et formules	Calculs
Emprunts au cours de l'année écoulée (% d'adultes de plus de 25 ans), (a)	23,6 %
Population dans le périmètre d'intervention (b)	1 500 000
Population recourant au crédit (c = a*b)	354 000
Demande que peuvent satisfaire les institutions financières (d) ǂ	50 %
Marché potentiel (e= c*d)	177 000
Part de marché ciblée (f)	30 %
Clientèle totale visée (g=f*e)	53 100

(ǂ) Même dans les pays plus développés, les institutions financières ne desservent que 50 % environ des personnes qui déclarent emprunter pour une année donnée.

L'outil Excel du CGAP's Potential of the Unbanked Customers in Your Market peut vous être utile pour estimer la taille du marché non bancarisé dans votre pays.

Analysez les facteurs internes

Votre politique de croissance devrait également tenir compte de la capacité interne de votre institution à équilibrer croissance et qualité. Le Tableau 33 présente les facteurs internes à étudier, accompagnés d'une synthèse des renseignements que vous pourrez tirer de chaque analyse.

6A.2 SURVEILLEZ VOTRE CROISSANCE ET RENFORCEZ VOS CAPACITES SI NECESSAIRE

La croissance a un effet direct sur la capacité de votre institution à maintenir la qualité de son service et sur sa viabilité. Pour contrôler de près sa croissance institutionnelle votre institution devrait surveiller chaque trimestre les indicateurs clés suivants :

- Indicateurs internes de croissance, par agent de crédit, par agence, par région et pour chaque segment de produit et/ou client, notamment :
- Le nombre de prêts en cours
- L'encours de crédit
- La valeur moyenne des prêts consentis
- L'encours d'épargne et le solde moyen
- Le nombre de nouveaux clients
- L'effet des emprunts multiples (auprès du même prestataire de services financiers ou d'autres sources)
- Les variations du PAR 30
- La productivité (emprunteurs/employé ou emprunteurs/agent de crédit)
- L'analyse des courbes générationnelles (ou Vintage analysis)[132] ppar agence, pour chaque produit, par agent de crédit ou pour une période donnée. Celle-ci peut mettre en évidence des problèmes de risque de crédit, que minimiserait une analyse globale. Elle est particulièrement utile lors de changements de procédure de crédit, dans les mesures incitatives, ou lors de l'organisation opérationnelle.
- L'évolution des conditions locales de marché

Il faut assurer un suivi trimestriel de ces indicateurs, car une évaluation annuelle ne traduira pas les périodes de fluctuation, telles que des pics de croissance auxquels succède un repli

[132] La **vintage analysis** étudie le détail de l'évolution du risque associé à un certain type de crédit, sur une période donnée (prêts décaissés par certaines agences ou prêts décaissés pendant une période donnée, notamment), qu'elle compare au rendement global du portefeuille.

économique. En outre, la croissance de chaque agence doit être surveillée, car il se peut que certains problèmes traversés par une agence (croissance excessive, p.ex.) ne se reflètent pas dans les données globales de l'institution. Comparez ces indicateurs à vos objectifs et analysez les écarts éventuels.

En plus de surveiller votre croissance, suivez de près chaque trimestre l'évolution des conditions de marché, en en analysant la croissance par segment de client et/ou type de produit. En cas de modifications inattendues des conditions extérieures, la direction devrait agir pour éviter que ces modifications aient des conséquences néfastes sur l'institution et ses clients. Si un nouveau concurrent arrive dans une région où d'autres prestataires sont déjà bien implantés, voyez si des mesures préventives ou correctives s'imposent, telles que l'application de ratios d'endettement plus prudents ou la révision de vos objectifs de croissance.

Veillez à ce que vos capacités internes suivent le rythme de la croissance

Suivez attentivement la croissance de votre institution, tout en veillant à ce que vos capacités internes suivent le rythme de votre croissance. Le Tableau 34 présente quelques-uns des principaux indicateurs que doit surveiller la direction, ainsi que la manière de les interpréter pour gérer les risques inhérents à la capacité de votre institution à faire face à la croissance. Surveillez ces indicateurs pour chaque agence ou bureau régional, pour chaque agent de crédit et pour chaque produit.

Tableau 33. **ANALYSE DES FACTEURS INTERNES POUR ETAYER VOTRE POLITIQUE DE CROISSANCE**

FACTEUR INTERNE	DIAGNOSTIC
Contrôle interne	Évaluez dans quelle mesure vos mécanismes de contrôle interne sont suffisamment robustes pour supporter un élargissement du portefeuille et/ou de la couverture géographique. Cette évaluation inclut le contrôle de la gestion de l'insolvabilité. Assurez-vous également de disposer de la documentation nécessaire sur les principales procédures opérationnelles et les politiques de gestion du crédit et veillez à ce qu'elle soit à jour et qu'elle s'adapte à l'évolution de l'institution, qui va de pair avec le développement des opérations.
Ressources humaines	Évaluez l'aptitude des ressources humaines à faire face à une charge de travail accrue. Prenez en considération : le nombre d'employés, leur formation et leurs compétences, le taux de rotation du personnel, sa productivité et la disponibilité de candidats qualifiés pour les nouveaux postes à pourvoir. Assurez-vous également de votre capacité à former rapidement les nouvelles recrues. Assurez-vous que les cadres de direction sont à même d'assumer de nouvelles responsabilités et de faire face à une pression accrue suite à l'élargissement des activités. Réfléchissez à ce que le personnel devra gérer : nouvelles technologies, nouveaux systèmes, ressources humaines, clients, produits, etc.
Système d'information et de gestion (SIG)	Votre SIG peut-il s'adapter à une augmentation du volume d'opérations ? Peut-il traiter de gros volumes d'informations et produire les renseignements cruciaux pour la gestion d'un portefeuille plus conséquent, ainsi que les données nécessaires à des contrôles internes plus stricts ? Vérifiez si le système permet à la direction de suivre de près le portefeuille pour chaque produit et de détecter tout problème relatif à la croissance avant qu'il ne prenne de l'ampleur.
Satisfaction des clients	Évaluez la qualité du service et la satisfaction des clients à l'égard des agents de crédit en contact avec la clientèle. Passez en revue les données de satisfaction des clients,[133] les données relatives aux plaintes, les résultats d'audit interne, les comptes-rendus d'entretiens avec le personnel et les clients, ainsi que les données traduisant la qualité du service, comme celles relatives aux clients inactifs, au PAR 1, au PAR 30 et au ratio clients/agent de crédit.

[133] Les orientations relatives à la Norme 3a portent sur la collecte des données de satisfaction des clients.

TABLEAU 34. SURVEILLEZ LA CAPACITE PERMANENTE DE L'INSTITUTION A GERER SA CROISSANCE

INDICATEUR	ANALYSE
Ratio clients/ agent de crédit et employés/ encadrement	Vérifiez que ces ratios ne diminuent pas au point d'avoir un impact négatif sur la qualité du portefeuille ou du service. Vérifiez la charge de travail des cadres de direction pour vous assurer qu'ils sont à même de faire face à la croissance sans déroger à leurs responsabilités vis-à-vis du personnel et des clients.
Rotation du personnel	Une forte hausse du taux de rotation peut traduire un mécontentement lié à la charge de travail accrue ou à une dégradation des conditions de travail induites par une croissance trop rapide.
Performances du personnel	Vérifiez que les nouveaux employés bénéficient d'une orientation et d'une formation de qualité sous la coupe et la supervision d'un employé ayant plus d'ancienneté. Interrogez le personnel encadrant à propos des variations de performances observées chez les employés au cours des périodes de croissance.

Renforcez vos capacités internes si nécessaire

Les périodes de forte croissance demandent souvent des ajustements opérationnels afin d'éviter nombre de problèmes pouvant en découler, comme le surendettement des clients, la moindre qualité du service et du portefeuille et le mécontentement des employés. Par exemple, l'intensification de l'embauche et de la formation tend à faire ressortir les lacunes dans la gestion des ressources humaines chez le prestataire, notamment une mauvaise sélection des candidats aux postes proposés ou l'accueil insuffisant des nouveaux collaborateurs. Dans ce cas, des procédures d'embauche plus exigeantes et des formations plus complètes sont nécessaires. Souvent, le SIG du prestataire devra également être mis à niveau pour pouvoir stocker, traiter et analyser un volume de données plus conséquent. En outre, les prestataires en pleine expansion doivent souvent adapter leurs mesures incitatives à l'adresse du personnel pour favoriser la qualité du portefeuille et la satisfaction des clients et dissuader les employés d'attirer des clients à risque, comme les clients d'autres prestataires ou les clients dont le seuil de pauvreté se situe en dehors des limites fixées par le prestataire. Anticipez les autres risques ou tout problème éventuel associés à la croissance en renforçant les opérations de votre institution si nécessaire.

- *Responsible Financial Performance: Growth and Profits* présente des données sur les conséquences que peuvent avoir différents types de croissance sur la performance financière et sociale et fournit des recommandations en faveur d'une croissance responsable.
- *Growth, Profit & Compensation in Microfinance - How Much Is Too Much?* est une capture d'écran vidéo de MFTransparency (PowerPoint et enregistrement vocal) qui porte sur la question épineuse de la définition la plus adéquate des seuils à appliquer à la croissance, au profit et aux rémunérations, dans le secteur de la microfinance.

EXEMPLE DE TERRAIN 55. INCOFIN DEFINIT CE QU'EST LA « CROISSANCE RESPONSABLE »

Incofin Investment Management estime qu'il est du devoir de tous les investisseurs d'évaluer le taux de pénétration du marché avant d'investir. Lors du suivi des prestataires potentiels ou dans lesquels elle a effectivement investi, Incofin calcule consciencieusement le taux de pénétration du marché sur lequel le prestataire de services financiers opère (à l'échelle nationale et provinciale, dans les districts et les villages), le nombre d'emprunts multiples et l'utilisation des renseignements des centrales des risques. Elle se penche aussi très attentivement sur le taux de croissance visé, le taux passé et présent de croissance du portefeuille et de la clientèle, ainsi que sur les capacités internes du prestataire (SIG, gestion des risques, politique de souscription de prêts, culture de la conformité, qualité de la formation du personnel de terrain et gestion de l'insolvabilité), pour savoir si le taux de croissance du portefeuille de crédits est « responsable ». Incofin vise une croissance globalement en phase avec les taux suivants :

- De 50 à 100 % ou plus, par an - jeunes prestataires équipés de bons systèmes, sur des marchés où le taux de pénétration est faible.
- De 30 à 50 % par an - prestataires de taille moyenne, sur des marchés affichant une pénétration faible à moyenne.
- Jusqu'à 30 % par an, prestataires plus matures, sur des marchés à forte pénétration

Norme 6B

Les investisseurs en capital, les preteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec les objectifs sociaux du prestataire et mettent en place unestructure financiere appropriee en termesde combinaison de ressources, de modaliteset de rendements souhaites.

> Pratique essentielle 6B.1 L'institution a des politiques claires et cohérentes par rapport à ses objectifs sociaux sur le niveau de rendement souhaité et sur la façon dont les profits seront utilisés.

> Pratique essentielle 6B.2 Le prestataire collabore avec des financeurs dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec ses objectifs sociaux et son stade de développement.

> Pratique essentielle 6B.3 Le prestataire limite le risque financier lié à ses engagements envers les clients.

> Pratique essentielle 6B.4 Le prestataire a une structure de financement transparente, comme en témoignent ses états financiers annuels audités.

6B.1 DOTEZ-VOUS D'UNE POLITIQUE RELATIVE AUX BENEFICES ET A LEUR ATTRIBUTION

La direction et les investisseurs doivent en arriver à une vision commune du niveau approprié de bénéfices et de leur répartition entre les investisseurs, l'institution et ses clients. Pour ce faire, l'institution et les investisseurs potentiels devraient assurer la transparence absolue des objectifs de rendement financier et social avant d'investir et le conseil d'administration devrait s'engager et prendre une part active dans la supervision des profits et la répartition des bénéfices.[134]

Pour en arriver plus facilement à un consensus avec vos investisseurs effectifs et potentiels, commencez par vous doter d'une politique sur les bénéfices, qui énonce :

- le prix des produits et services (cf. norme 6c),
- le montant des bénéfices escomptés ; et
- le mode d'affectation des bénéfices nets

Votre politique relative aux bénéfices devrait fixer des objectifs ou des fourchettes de ROA, ROE et/ou plafonner les marges. La direction aura ainsi une idée claire des objectifs financiers et les buts fixés : 1) aideront les investisseurs potentiels à savoir si les bénéfices escomptés par l'institution sont en phase avec leurs propres attentes, et 2) permettront au conseil d'administration de vérifier si les bénéfices de l'institution sont en deçà des objectifs fixés, ou s'ils les dépassent. Au moins une fois par an, le conseil d'administration et la direction devraient contrôler le niveau de rendement réel de votre institution et la répartition des bénéfices afin de vérifier qu'ils respectent vos objectifs de rentabilité.

En matière de bénéfices, votre institution doit se fixer des objectifs/fourchettes, mais doit également en énoncer les raisons. Pour être plus précis, vous devriez discuter et mettre par écrit les raisons qui vous ont poussé à fixer ces fourchettes de valeurs et la manière dont elles promeuvent l'équilibre entre vos objectifs financiers et vos objectifs sociaux. Ne décrétez pas hâtivement qu'un rendement élevé est incompatible avec les objectifs sociaux, mais soyez à même d'expliquer comment ces derniers sont cohérents avec de tels bénéfices. Vous pouvez, en effet, vouloir dégager une marge plus grande sur les prêts en raison de risques spécifiques (inflation, sécheresse, etc.) auxquels votre institution pourrait être exposée, selon le pays ou la région, ou en raison de votre population cible (clients vivant dans des régions difficiles d'accès, etc.).

[134] Les orientations relatives à la Norme 6c concernent la supervision par le conseil d'administration de l'adéquation des niveaux de rentabilité de l'institution avec les politiques institutionnelles relatives aux bénéfices.

Reportez-vous aux fourchettes du Tableau 35 pour établir vos objectifs de ROA. Les fourchettes se basent sur la moyenne sur trois ans du ROA (corrigé des dépôts obligatoires[135] pour chaque année).

TABLEAU 35. FOURCHETTES DE ROA (MOYENNE SUR TROIS ANS, CORRIGÉE DES DÉPÔTS D'ÉPARGNE OBLIGATOIRE)[136]

ROA	Interprétation
< 1 %	L'institution doit déployer des efforts pour être viable.
1 à 3 %	Fourchette normale
3 à 7,5 %	Fourchette élevée
> 7,5 %	Fourchette très élevée

Si votre ROA actuel ou souhaité se situe dans la fourchette très élevée, cela ne signifie pas pour autant que vos bénéfices sont excessifs. De nombreuses raisons peuvent justifier leur cohérence avec vos objectifs sociaux. Par exemple, les prestataires qui en sont à leurs débuts et tentent d'augmenter leurs fonds propres, ou ceux qui reçoivent encore des financements ou des dons, peuvent enregistrer un ROA plus élevé. D'autres facteurs liés au contexte, comme l'inflation, une réglementation exigeant des rendements supérieurs (p. ex. des fonds propres supérieurs) ou des risques politiques ou locaux qui nécessitent une réserve supplémentaire, peuvent également être à l'origine d'un ROA plus élevé.

Les politiques institutionnelles (statuts, conventions d'actionnaires, etc.) devraient également régir l'utilisation et la répartition des bénéfices. Elles devraient fixer précisément la part des bénéfices annuels à distribuer au personnel et/ou à la direction, sous forme de dividendes et de primes. De plus, elles devraient établir les montants à affecter aux réserves générales pour conserver un niveau approprié de fonds propres, dans le contexte de croissance, et définir la part imputable aux clients comme énoncé dans les exemples ci-dessus. Votre institution devrait également indiquer clairement

[135] Les dépôts obligatoires peuvent considérablement fausser les données financières. En cas de dépôts obligatoires, corrigez votre ROA en les déduisant de votre portefeuille de prêts et de votre actif. Pour en savoir plus, cliquez ici.
[136] Ces fourchettes ont été établies par la Smart Campaign et sont utilisées dans le cadre de la Certification en Protection des client s pour évaluer le Principe 4 de protection du client qu'est la Tarification responsable.

son intention de réduire les taux d'intérêt imposés aux clients, tant que ses bénéfices ne descendent pas en dessous d'un seuil donné.

La fixation des ratios/fourchettes de rentabilité escomptés doit reposer sur les questions suivantes :

- Comment vos prix se situent-ils par rapport à ceux du marché ? Les objectifs de rentabilité de votre institution lui permettent-ils d'être compétitive par rapport à la concurrence ?
- Quel est le prix minimum qui lui permettra de couvrir totalement le coût des produits ? Si l'institution fixe délibérément un prix inférieur (ne couvrant pas les coûts) sur un produit à visée sociale, celui-ci peut-il être durablement financé par d'autres produits plus rentables ou par d'autres sources de financement ?
- Quelle est la part de chaque produit et service dans l'atteinte des objectifs financiers de l'institution ? Et dans l'atteinte des objectifs sociaux ? Quels produits/services peut-on justifier, au nom des avantages sociaux qu'ils offrent aux clients, quand bien même ils ne sont pas rentables à court ou à moyen terme ? Quelles seraient les conséquences de la suppression d'un produit ou d'un service donné pour les clients ?
- Votre institution peut-elle être viable, sans dépendre de profits substantiels générés par des prêts plus importants ? Si, selon votre politique, le recouvrement des frais et les bénéfices sont calculés sur la gamme complète de vos produits, vérifiez que les clients concernés peuvent assumer le coût plus élevé des prêts d'un montant moindre.
- Pouvez-vous abaisser le seuil de rentabilité visé, assurer la viabilité de l'institution et attirer de nouveaux investisseurs tout en permettant à vos clients de conserver une plus grande part de leurs revenus ?
- Quelle part de la croissance de votre institution (résultant de son expansion ou de l'adoption de nouveaux programmes) doit être financée par les capitaux amenés par de nouveaux investisseurs, plutôt que par les bénéfices non répartis/le revenu d'intérêts des clients ? Quel niveau de rentabilité doit afficher l'institution pour attirer les capitaux dont elle a besoin ?

Le rendement visé peut être plus élevé si le revenu excédentaire est utilisé au profit des clients. Il pourrait par exemple financer des études de marché/la conception/le test de produits afin de mieux répondre aux besoins des clients, ou encore, le suivi des clients, l'amélioration des pratiques en faveur de la protection des clients (p.ex. la création d'un mécanisme de dépôt de plaintes ou la révision des contrats de prêts pour accroître leur transparence), l'amélioration de la formation des employés en matière de service à la clientèle ou l'extension des services aux zones géographiques non bancarisées. Si les bénéfices élevés profitent principalement aux actionnaires, au-delà des niveaux justifiés par le contexte (à savoir, après avoir pris en considération l'inflation, le risque national, etc.), les objectifs visés par votre institution ne sont probablement pas en phase avec ses objectifs sociaux.[137]

Growth, Profit & Compensation in Microfinance - How Much Is Too Much? est une capture d'écran vidéo de MFTransparency (PowerPoint et enregistrement vocal) qui porte sur la question épineuse de la définition la plus adéquate des seuils à appliquer à la croissance, au profit et aux rémunérations, dans le secteur de la microfinance.

6B.2 ASSUREZ-VOUS DES LE DEPART QUE LES ASPIRATIONS COÏNCIDENT

Lorsque vous cherchez à augmenter les fonds propres de l'institution, recherchez des investisseurs[138] dont les attentes en termes de rendement financier, de résultats sociaux, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec les vôtres. Lors de l'élaboration d'un accord d'investissement, il est primordial que les conditions de l'opération énoncent explicitement et protègent vos objectifs sociaux, à savoir, entre autres, les objectifs de croissance et de rentabilité exposés ci-dessus. Si des éléments tels que les résultats sociaux escomptés et la répartition des bénéfices ne figurent pas à l'ordre du jour des négociations préalables à l'investissement, la direction devra remédier à ces incohérences après avoir obtenu le financement, ce qui est souvent source de tensions entre l'institution et les financeurs.

Chaque nouvel investisseur devrait commencer par se pencher sur la mission et les objectifs sociaux de l'institution, ainsi que sur la stratégie poursuivie pour les réaliser (cf. norme 1a).[139] Il saura ainsi que votre institution n'a pas pour mission de maximiser

[137] Selon la politique de Certification en protection des clients de la Smart Campaign, si les bénéfices élevés profitent principalement aux actionnaires, au-delà des niveaux justifiés par le contexte (à savoir, après avoir pris en considération l'inflation, le risque national, etc.), le niveau de rentabilité du prestataire doit être considéré comme contradictoire avec une tarification responsable et ne devrait pas être certifié. Une seule exception à cela : si les bénéfices se situent dans la fourchette de rendements élevés (mais pas très élevés), qu'il ressort de l'évaluation qu'ils profitent principalement aux actionnaires au-delà des niveaux raisonnables en tenant compte de l'inflation/du risque national, mais que les OPEX sont inférieures de 3 % au niveau escompté, il peut être considéré que l'institution compense par une meilleure efficacité et peut toujours prétendre à la certification. (Daniel Rozas, 2016)
Cela concerne uniquement les prestataires qui obtiennent des financements extérieurs, pas des prestataires telles que les coopératives, qui sont financées par leurs membres.

[139] The guidance for norme 1a discusses all of the elements of your institution's social strategy. Social investors should sign a written agreement that summarizes this strategy.

sa performance financière, mais plutôt d'établir un équilibre entre celle-ci et sa performance sociale. L'accord de financement devrait expliciter le lien entre l'approche adoptée par votre institution et ses objectifs au titre de la performance financière et sociale et l'inclure dans les documents officiels de la transaction. Procédez de la même façon avec les investisseurs potentiels pour permettre au conseil d'administration et à la direction de s'assurer qu'ils partagent vos objectifs sociaux et financiers.

Le Tableau 36 dresse la liste des dispositions arrêtées conjointement par votre institution et les investisseurs potentiels, ainsi que des paramètres qui aideront les parties à savoir si les conditions respectent les objectifs sociaux de l'institution.

- Le SPI4 ALINUS est un outil permettant aux prestataires de services financiers et aux investisseurs de s'assurer qu'ils sont sur la même longueur d'onde en ce qui concerne les questions de performance sociale. Les investisseurs s'en servent dans le cadre de leurs vérifications et de leur suivi et pour discuter des résultats avec l'institution. Également disponible en anglais et espagnol.
- *Lenders' Guidelines for Setting Covenants in Support of Responsible Finance* suggère un ensemble universel de ratios et d'initiatives susceptibles de former le socle d'un covenant financier responsable.
- *Aligning Stakeholder Interests in NGO Transformations* porte sur le moment où il est particulièrement important d'être en phase avec les investisseurs sur les attentes principales en termes de résultats sociaux et financiers.

EXEMPLE DE TERRAIN 56. EQUITAS MICRO FINANCE A ADOPTE DES POLITIQUES REGISSANT LES BENEFICES ET S'ASSURE QUE LES ATTENTES DE LA DIRECTION COÏNCIDENT AVEC CELLES DES INVESTISSEURS

Equitas (Inde) vise une clientèle qui ne peut s'adresser aux banques classiques et accorde la priorité à « la transparence envers les clients, les employés, la société, les régulateurs, les autorités nationales, les prêteurs et ses actionnaires. » Pour s'assurer que ses objectifs de rendement étaient clairs aux yeux de la direction, du conseil d'administration et des financeurs, Equitas a pris les mesures suivantes :

Plafonnement du ROE. Lorsqu'Equitas s'est lancée dans l'activité de crédit, elle a plafonné le ROE à 25 % (le ROE visé par l'institution est d'environ 20 %) sur la base de la fourchette normale de 20 à 25 % qui s'applique au ROE des banques indiennes nationalisées. Ce plafond aide l'institution à s'assurer que, même en cas de ralentissement de la croissance, les clients bénéficient du rendement des gains d'efficacité imputables à l'abaissement des coûts d'échelle, par la voie de réductions des taux ou d'autres services.

Adoption d'une politique régissant l'utilisation des bénéfices. Equitas a pour politique d'affecter 5 % de ses bénéfices au financement de programmes sociaux, de camps médicalisés et de programmes de renforcement des compétences. Elle finance également des écoles pour les enfants des clients. En outre, Equitas est autorisée à affecter jusqu'à 15 % de la valeur nette de l'entreprise à l'ouverture d'écoles. Ces programmes sociaux sont gérés par une filiale sans but lucratif.

Définition des aspirations sociales. Pour assurer l'adéquation entre les objectifs de rendement, l'entreprise expose clairement en amont à tout investisseur potentiel : le plafonnement du ROE, le financement des initiatives sociales par les bénéfices, ainsi que la vision qui gouverne ses interventions sociales. Ayant toujours été très claire quant à sa politique d'affectation des bénéfices, Equitas a pu continuer à financer ces programmes au profit de sa clientèle, même lorsqu'elle a connu des tensions financières et que le ROE était sous pression.

TABLEAU 36. HARMONISATION DES ASPIRATIONS SOCIALES AVEC LES ATTENTES FINANCIERES

DISPOSITIONS	QUESTIONS À POSER POUR S'ASSURER DE L'ALIGNEMENT SUR LES OBJECTIFS SOCIAUX
Durée d'implication et stratégie de sortie	• La durée d'implication prévue par l'investisseur convient-elle ? Si elle est trop courte, le prestataire de services financiers sera peut-être encouragé à croître à un rythme inconsidéré, à fixer des prix trop élevés, ou à mettre ses objectifs sociaux en péril, au nom d'une maximisation de sa rentabilité à court terme. • Dans votre pays, y a-t-il un marché secondaire des investissements ? Dans l'affirmative, ce marché est-il robuste ? S'agit-il uniquement de capital-risque, ou bénéficiez-vous d'autres possibilités d'investissement, dès lors que les premiers investisseurs se retirent ? • À qui les investisseurs peuvent-ils vendre leurs parts ? Examiner minutieusement, avec détermination et en faisant preuve de diligence raisonnable, les intentions de l'acheteur et son engagement à l'égard de la mission du prestataire aidera le vendeur à prendre sa décision, au même titre que l'évaluation de la nature des capitaux et du savoir-faire dont le prestataire de services financiers le plus besoin.[140] • À quel prix l'investisseur doit-il vendre ? En vendant, il renonce presque automatiquement à son droit de regard sur la performance sociale future de l'institution dans laquelle il avait investi. Certains investisseurs suivent une procédure en deux temps : ils commencent par déterminer si les acheteurs conviennent et prennent ensuite leur décision finale, guidés par les prix les plus alléchants. En plaçant la maximisation du profit en tête des priorités, même si la performance sociale occupe la seconde place, le prestataire peut se voir involontairement forcé à adopter une nouvelle stratégie, qui réduit les bénéfices de ses clients et peut même leur porter préjudice.[141]
Résultats sociaux	• L'investisseur partage-t-il les objectifs sociaux du prestataire ? Quelles mesures prendra-t-il si le prestataire n'y satisfait pas ? • Les conditions posées par l'investisseur (taux d'intérêt, rendement escompté, etc.) reflètent-elles le « retour social sur investissement » (rendement de l'investissement à l'égard de la clientèle, des communautés et de l'environnement) ? • Comment s'exprime l'engagement de l'investisseur au nom de la performance sociale ? (habitude de travailler avec des institutions à double mission, signature des Principes à l'adresse des investisseurs dans la Finance inclusive, membre du FIEC Financial Inclusion Equity Council, etc.)
Bénéfices escomptés	• Les objectifs de profit de l'investisseur coïncident-ils avec des objectifs que le prestataire de services financiers qualifierait de raisonnables, compte tenu de son engagement en faveur d'une croissance responsable (norme 6a) et d'une tarification responsable (norme 6c)? Qu'implique le TRI visé par un investisseur, par rapport au ROE ? Les taux de croissance visés qui sous-tendent ce dernier respectent-ils les objectifs sociaux du prestataire ? • Les objectifs de rendement tiennent-ils compte des résultats sociaux attendus par le prestataire ? • Les attentes des créanciers et des investisseurs en fonds propres quant au retour financier sont-elles compatibles avec les fourchettes définies par le prestataire, compte tenu du coût du financement, des risques particuliers d'investissement et du retour social dégagé par le prestataire ? • Quelle influence auront les objectifs de profit de l'investisseur sur la croissance, les ressources humaines et la gestion du risque ? Le prestataire peut-il y faire face ? • Quelle part des bénéfices réinvestir dans le prestataire pour en financer la croissance, utiliser pour réduire les frais imputables aux clients, distribuer aux membres et actionnaires sous forme de dividendes ou aux employés et aux cadre sous forme de primes. Quel pourcentage consacrer à des mesures d'amélioration des résultats sociaux du prestataire ou réserver à d'autres fins ? • Quelle part des bénéfices non distribués investir dans la croissance du prestataire ? En d'autres termes, quel est le pourcentage de croissance future que doit financer la clientèle et quelle part du financement revient aux investisseurs ?

[140] Voir la publication du CGAP *The Art of the Responsible Exit in Microfinance Equity Sales*. | [141] *ibid.*

6B.3 LIMITEZ LE RISQUE FINANCIER LIE A VOS ENGAGAMENTS ENVERS LES CLIENTS

Votre institution a le devoir protéger les fonds que ses clients lui confient à titre d'épargne et de dépôt de garantie. Votre institution doit adopter de solides politiques et procédures de gestion des risques de trésorerie, ainsi que des mécanismes sévères de contrôle interne, pour protéger les intérêts de la clientèle. Le conseil d'administration doit consolider ces mesures de prudence en définissant et en surveillant attentivement les risques financiers. Les prestataires de services financiers recourent de plus en plus souvent à un comité de gestion actif-passif (ALCO ou Asset Liability Management Committee), qui se charge d'un examen plus scrupuleux des risques de trésorerie (taux de change, liquidités et taux d'intérêt) et autres engagements conditionnels pouvant peser sur les liquidités des prestataires, leur solvabilité à long terme et nuire à leurs engagements sociaux et financiers envers la clientèle.

En matière de gestion du risque, l'institution a le devoir de protéger l'épargne de ses clients et/ou les dépôts de garantie. Bien que la plupart des prestataires réglementés puissent compter sur une protection complémentaire des dépôts publics de la part des autorités de contrôle, votre conseil d'administration et la direction devraient de leur côté veiller activement à ce que l'institution respecte les lois, les règlements et les bonnes pratiques applicables à la gestion du risque. En outre, votre institution devrait accorder la priorité à l'intégrité de l'épargne et à l'accès à celle-ci par les clients, lorsqu'ils font face à des difficultés ou de l'incertitude.

Ces dispositions de protection des clients devraient figurer dans les pactes d'investisseurs et d'actionnaires. Cette politique devrait faire passer les engagements de votre institution envers la clientèle avant les obligations qui la lient à ses autres débiteurs et actionnaires, si la législation locale ne l'y oblige pas.

6B.4 CONSERVEZ UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT TRANSPARENTE

Comme nous le disions ci-dessus, pour que le prestataire et les investisseurs soient sur la même longueur d'onde, les objectifs sociaux et les attentes de rendement doivent être limpides. Votre institution devrait également faire toute la transparence sur l'ensemble des risques qu'elle assume, dont les risques financiers. Une institution dont la clientèle est vulnérable et qui opère dans un environnement instable, où l'assurance sur les dépôts est peu fiable voire inexistante, se doit d'être transparente et de gérer minutieusement les risques.

Conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), votre institution devrait publier dans ses états financiers l'ensemble des risques liés aux éléments d'actif ou de passif (risque de change[142], risque de taux d'intérêt, risque de maturité, etc.), le passif éventuel[143] et les éléments hors bilan[144] et les prendre en compte dans le calcul des ratios d'endettement. Elle doit également fournir tous les détails sur sa structure d'actionnariat et ses participations financières dans d'autres sociétés. Rendez publiques vos états financier annuels audités.

[142] Site Internet des IFRS.
[143] **Le passif éventuel** correspond à une obligation potentielle, qui s'accompagne d'obligations improbables, ne pouvant être calculées avec fiabilité. Ce passif peut correspondre à une subvention soumise à conditions, qui a été décaissée, mais ne sera pas totalement acquise tant que les résultats attendus ne sont pas atteints.
[144] **Les éléments hors bilan** sont ceux qui n'apparaissent pas dans le bilan de l'institution parce que cette dernière n'a ni de droit ni d'obligation légale à leur égard. Ils peuvent toutefois faire partie du passif du prestataire. Parmi ceux-ci, figurent, par exemple, les contrats de location-exploitation et les coentreprises.

Norme 6C

Tarification responsable.

> Pratique essentielle 6C.1 Le mode de gestion du prestataire s'inscrit dans une perspective de pérennité afin de fournir des services à long terme. (Principe de protection des clients 4.1.0)

> Pratique essentielle 6C.2 La politique de tarification du prestataire est appliquée dans l'intérêt de ses clients. (Principe de protection des clients 4.2.0)

> Pratique essentielle 6C.3 Les ratios financiers du prestataire ne signalent pas de problèmes de tarification. (Principe de protection des clients 4.3.0)

6C.1, 6C.2, & 6C.3 APPLIQUEZ AUX CLIENTS DES PRIX VIABLES QUI SONT DANS LEUR INTÉRÊT

L'institution doit fixer les prix de ses produits et services de manière responsable, dans le respect de ses objectifs sociaux. S'il n'existe pas d'acception unique du terme « responsable » dans le secteur des services financiers, différentes méthodes, objectives et quantitatives, permettent toutefois de juger si vos prix sont responsables ou non. Un prix responsable est un prix à la fois viable pour le prestataire et abordable pour le client. Cette norme porte sur la façon de veiller à ce que vos prix répondent à cette description.

N'imposez pas de frais excessifs

Les pénalités de remboursement anticipé, les frais de clôture de compte, les frais de transaction et autres pénalités de l'institution ne devraient pas être excessifs. Les pénalités de remboursement anticipé, par exemple, devraient reposer sur une évaluation des coûts réels du remboursement anticipé et ne devraient pas inclure les intérêts courus entre la date de remboursement anticipé et la dernière échéance du prêt. De même, les intérêts sur arriérés et les pénalités ne doivent pas alourdir la dette et doivent être calculés uniquement sur le montant en principal.

Soyez attentifs aux frais associés aux comptes épargne. Les clients doivent être encouragés à épargner autant et aussi souvent que possible, y compris des petits montants. Les frais de retrait, d'ouverture de compte et de solde minimum peuvent très vite éroder les petites épargnes. Il est donc important que ces frais ne soient pas élevés.

En ce qui concerne les produits d'assurance, vous ne devriez pas facturer au client ni percevoir de l'assureur des droits d'entrée, d'adhésion ou d'exclusivité. Cela pourrait constituer un pot-de-vin ou une ristourne pour accéder à la clientèle du prestataire financier. Faire ainsi monter les prix et/ou lier le prestataire à des accords à long terme avec un seul assureur peut avoir des répercussions négatives sur le marché (et, au final, sur les clients).

Enfin, contrôlez les frais que les agents ou autres prestataires tiers sont susceptibles d'appliquer à vos clients (par exemple, des frais de transaction appliqués par un agent au point de vente). Assurez-vous que les frais appliqués par les prestataires tiers sont raisonnables par rapport à ceux appliqués par d'autres acteurs similaires sur le marché.

Pratiquez des prix responsables pour l'assurance et les produits de paiement

Si vous imposez une assurance obligatoire ou proposez des polices d'assurance optionnelles, leur prix devrait couvrir au minimum les primes versées à la compagnie d'assurance et le coût réel de fourniture du produit. La durabilité est essentielle en matière d'assurance. De nombreux clients ont du mal à comprendre les produits d'assurance ou s'en méfient et cette maigre confiance est susceptible de s'éroder davantage si ces produits sont arrêtés ou s'ils font continuellement ou imprévisiblement l'objet de modifications importantes. Si votre produit d'assurance n'est pas durable et que vous avez décidé de le financer pour en faire bénéficier vos clients, établissez une stratégie de financement à long terme claire afin d'en assurer la continuité.

Il convient également d'ajuster le prix en fonction des demandes d'indemnisation récentes. Lorsque 'un nouveau produit d'assurance arrive sur le marché, ou dans un nouveau segment de clients, la tarification se base sur les prévisions d'indemnisations. Toutefois, après quelque temps (2 ou 3 ans) le prix doit de nouveau être ajusté pour refléter la réalité des indemnisations. Si les indemnisations sont moins nombreuses/onéreuses que prévues initialement, ces économies doivent être répercutées sur les clients et se traduire, par exemple, par une baisse de prix ou une extension des avantages. À l'inverse, si les indemnisations sont plus nombreuses qu'attendu, le prix devrait être augmenté afin d'assurer la viabilité à long terme du produit.

Dans le cadre de votre suivi des indemnisations d'assurance à des fins de tarification, vérifiez également votre ratio d'indemnisations.[145] Un ratio inférieur à 30 % constitue un signal d'alerte flagrant indiquant que le produit d'assurance ne créé aucune valeur pour les clients.[146] Si ce ratio est égal ou inférieur à 30 %, il vous faudra comprendre pourquoi. Un faible ratio peut se justifier par la nouveauté du produit, des frais de traitement/de gestion des indemnisations inhabituellement et inévitablement élevés, ou d'autres circonstances exceptionnelles. Il est de votre responsabilité de vous assurer que les clients tirent profit des produits et services qu'ils souscrivent chez vous.

Enfin, en ce qui concerne les services de paiement, veillez à ce que les frais de transaction soient comparables à ceux pratiqués par la concurrence.[147]

[145] **Ration indemnisations** = indemnisations versées aux clients / total des primes (non subventionnées) collectées par l'assureur.
[146] Le document de réflexion publié par Finmark Trust intitul *How low can we go?*, soutient qu'il est peu probable qu'un produit présentant un faible ratio d'indemnisations soit plus avantageux pour les clients que de rester sans assurance.
Les prestataires de services de transferts d'argent peuvent comparer leurs prix à ceux de la concurrence grâce à la base de données de la Banque mondiale sur les transferts d'argent Remittance prices.

L'outil de la Smart Campaign intitulé Smart Micro-assurance souligne les directives clés de protection du client pour les prestataires qui proposent des produits d'assurance. Également disponible en anglais et espagnol.

Calculez quotidiennement les intérêts acquis

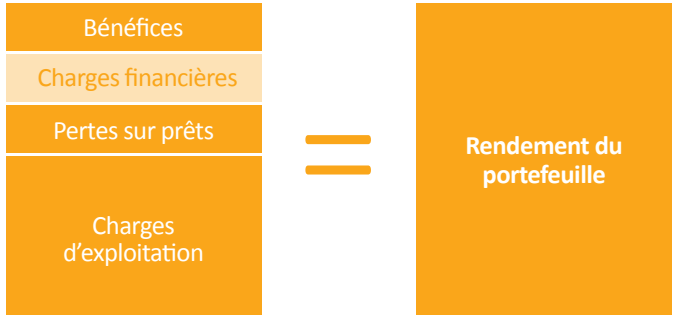
Calculez quotidiennement les intérêts acquis sur les comptes d'épargne. Cette méthode de calcul quotidien devrait remplacer les autres méthodes, comme le calcul des intérêts sur le solde le plus bas enregistré entre le dixième et le dernier jour du mois. Verser aux clients les intérêts calculés sur leur solde en fin de journée se traduit par un meilleur retour sur épargne pour eux. Cela contribue à encourager les épargnants à faible revenu à continuer de mettre de l'argent de côté étant donné que tout apport quotidien, aussi petit soit-il, se voit rétribué.

Pratiquez des prix responsables pour les produits de crédit

L'évaluation de la tarification responsable part du principe selon lequel le prestataire dont les coûts sont maîtrisés (opérations efficaces et pertes sur prêts limitées) et dont les bénéfices sont justes (les clients en tirent profit) appliquera une tarification responsable, étayées par ses revenus.

La Figure 3 décrit ce principe (pour les prestataires qui tirent la plus grande part de leur revenu des prêts) et expose les composantes de la tarification que vous pouvez analyser pour vérifier si vous avez appliqué un prix responsable à vos produits. L'analyse se concentre ici sur les trois composantes les mieux maîtrisées par le prestataire : l'efficacité opérationnelle, les provisions pour pertes sur prêts et les bénéfices.

FIGURE 3. **COMPOSANTES DE LA TARIFICATION RESPONSABLE**[148]



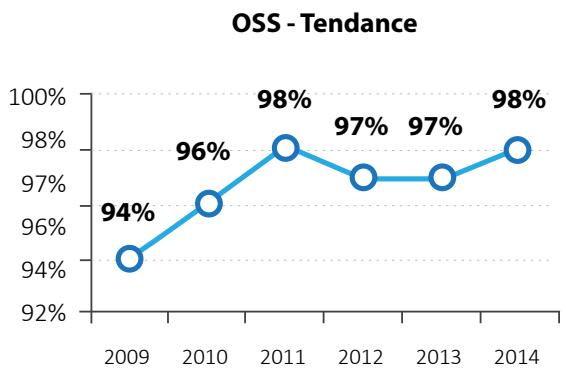
Commencez par évaluer le ratio d'autosuffisance opérationnelle (OSS) de votre institution.[149] Votre institution doit être capable de couvrir toutes ses charges (OSS supérieur ou égal à 100 %) ou d'atteindre rapidement le seuil de rentabilité. Vos résultats financiers doivent également vous permettre de conserver votre capital de base. La viabilité est essentielle à la pérennité de votre institution. Les clients doivent pouvoir compter sur la continuité du service. Par conséquent, la viabilité est importante à la fois pour la protection du client et pour votre performance financière.

Pour évaluer la tendance relative à la viabilité de votre institution, il est recommandé de se baser sur les données des trois dernières années, y compris les données les plus récentes à votre disposition. Si votre OSS n'atteint ou ne dépasse pas 100 %, la tendance devrait être à la hausse et montrer que la viabilité sera atteinte dans les deux prochaines années. La Figure 4 montre une tendance approchant de la viabilité (a) et une tendance inquiétante en la matière (b).

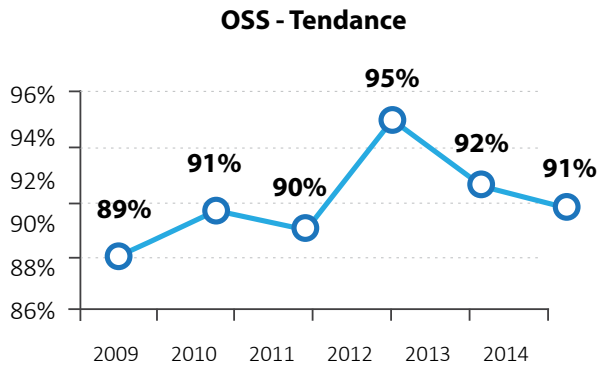
[148] Cette figure et d'autres considérations sur les composantes de la tarification sont exposées dans la publication suivante de la Smart Campaign (auteur Daniel Rosas) *Assessing Price Fairness in Microfinance*.
[149] **OSS** = revenu d'exploitation / (charges financières + provision pour pertes sur prêts + charges d'exploitation).

FIGURE 4. **TENDANCE DE VIABILITE**

a. Tendance OSS acceptable



b. Tendance OSS inacceptable



Utilisez une procédure officielle de tarification

Votre institution devrait recourir à une procédure de tarification officielle (interne) permettant un juste équilibre entre ses intérêts et ceux du client. Cette procédure de tarification devrait prendre en considération :

- le coût de fourniture du produit (coût de financement, opérations et pertes sur prêt) ;
- son accessibilité pour le client (voir ci-dessous) ;
- les bénéfices escomptés, y compris le rendement du capital (voir 6b.1); et
- les objectifs sociaux visés par le produit (atteindre des zones éloignées ou le rendre accessible aux populations les plus pauvres).

Votre institution a probablement des frais que n'a pas une entreprise conventionnelle (frais de conception et de mise à l'essai de produits novateurs « pro-pauvres », frais de ciblage de clients plus difficiles à atteindre). Quand bien même ces efforts en faveur de l'amélioration des produits, d'une plus grande compétitivité, ou d'une hausse du taux de fidélisation des clients se traduisent par une réduction des coûts d'acquisition de clients et, finalement, par un rendement financier raisonnable, cela peut prendre un certain temps. À ce propos, votre institution devrait déterminer la contribution des clients à ces « investissements » dans la rentabilité future, à travers des prix plus élevés, et la part devant être absorbée par votre institution (ou les investisseurs), par une moindre distribution des bénéfices et des dividendes.

Comparez vos ratios financiers à ceux de la concurrence

Tout d'abord, vous devriez savoir si le prix de *chacun de vos produits* est supérieur, inférieur ou comparable à ceux que pratiquent vos concurrents. N'oubliez pas que l'on attribue à la plupart des produits de crédit une gamme de prix et que ce prix varie en fonction de facteurs tels que le montant et la durée du prêt. Lorsque vous comparez vos prix à ceux de la concurrence, choisissez des produits semblables (type, montant, durée, etc.) et comparez des prix obtenus selon la même formule. En d'autres termes, lorsque vous évaluez le prix d'un produit de crédit, tentez tout d'abord de préciser les coûts qui entrent dans le calcul (frais et dépôt de garantie, notamment), le type de taux d'intérêt (fixe ou dégressif) et le processus d'annualisation (nominale ou composée) utilisé lors de la conversion. Vous pourrez ainsi comparer des produits de même nature et obtenir une comparaison plus pointue de vos prix avec ceux de vos concurrents.

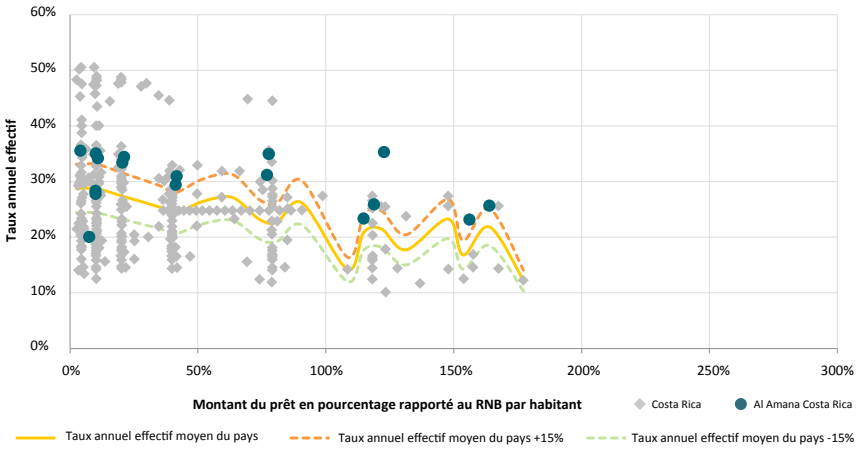
Lors de l'évaluation de vos prix, retenez que le rendement du portefeuille constitue une moyenne de tous les produits. Il est préférable, pour plus de précision et pour repérer les prix problématiques, de calculer le TAEG pour chaque produit, plutôt que le rendement du portefeuille. Mettez-vous à la place du client : peu lui importe que la moyenne des prix de tous les produits de votre institution soit en ligne avec ceux de vos concurrents si le prix du produit qu'il utilise est trop élevé. Par conséquent l'analyse exposée ci-après doit en premier lieu être effectuée au niveau du produit, puis, en second lieu, au niveau du portefeuille.[150]

L'outil de diagnostic de la tarification de la Smart Campaign (Pricing Diagnostic Tool)[151] est un outil vous permettant d'évaluer vos coûts sous Excel. La méthode d'évaluation de la tarification responsable mise au point par la Smart Campaign s'appuie sur un système d'alerte : si la performance dépasse un certain seuil, une analyse plus poussée sera nécessaire. Les seuils sont les suivants :

- Si le taux annualisé effectif global (TAEG)[152] que vous appliquez à vos produits phares[153] est au moins 15 % supérieur à la moyenne de vos concurrents[154], cela constitue un signal d'alerte. Si tel est le cas, il vous faudra justifier pourquoi vous pratiquez un TAEG élevé par rapport à celui du marché. Voir en Figure 5 un exemple de TAEG supérieur au seuil acceptable.
- Si le rendement du portefeuille est plus élevé que « le taux généralement observé chez les concurrents »[155] avec un écart type de 0,5 ou plus, cela constitue un signal d'alerte. Si tel est le cas, il vous faudra justifier pourquoi le rendement de votre portefeuille est élevé par rapport à celui du marché. Le ratio des charges d'exploitation (OER) devrait être inférieur au « maximum prévu pour l'institution. »[156]
- Le ratio des provisions pour pertes sur prêts devrait être inférieur à 5 %.[157]
- La rentabilité des actifs (ROA) ne devrait en aucun cas dépasser le plafond de 7,5 %, hormis dans de rares exceptions (voir 6b.1, et les fourchettes du ROA au Tableau 35).

[150] Le prix appliqué par la concurrence au produit peut ne pas toujours être facilement accessible. Dans ce cas, la comparaison du rendement du portefeuille sera privilégiée. Il est important de continuer à travailler dans le sens d'une approche sectorielle pour rendre les prix de chaque produit publiques.
[151] L'outil Smart Diagnostic Tool n'est pas accessible au public. Si vous souhaitez toutefois y avoir recours pour évaluer votre tarification, merci de contacter la Smart Campaign pour effectuer votre demande à l'adresse suivante : comments@smartcampaign.org.
[152] Pour calculer votre TAEG, utilisez l'outil MFTransparency *Calculating Transparent Pricing Tool – v3.0* . Disponible en français, en anglais et en espagnol.
[153] Les « produits phares » sont ceux qui constituent au moins 20 % de votre portefeuille de prêts.
[154] Vous ne pourrez exploiter ce seuil que si vous disposez de la tarification de chacun des produits de vos concurrents.
[155] Le « taux généralement observé »est fourni par l'outil Smart Diagnostic Tool et généré automatiquement. Le taux est déterminé par le MIX Market sur la base de la moyenne mondiale des rendements de portefeuille. Les moyennes de certains pays et régions ne sont pas utilisées étant donné que, dans ceux-ci, l'ensemble du marché applique des prix irresponsables. MIX actualise le taux chaque année.
[156] L' « OER maximum prévu » est fourni par l'outil Smart Diagnostic Tool et généré automatiquement. Cette limite établie à l'aide d'un modèle multifactoriel prend en considération le contexte opérationnel du prestataire de services financiers étant donné que les prestataires opérant dans des zones plus rurales, plus pauvres et avec des coûts de financement plus élevés devront faire face à des charges d'exploitation plus importantes et ne peuvent donc pas être comparés à des prestataires qui ne sont pas confrontés aux mêmes difficultés. Ce modèle calcule ce que tout prestataire devrait obtenir comme OER en fonction des 5 variables suivantes : 1. RNB par habitant, 2. Densité population rurale, 3. Actifs, 4. Nb moyen de prêts en cours (valeur moyenne des prêts consentis), 5. Ratio crédits/dépôts. Ces variables ont été choisies pour leur pouvoir explicatif et leur pertinence statistique, mais aussi pour leur influence théorique sur les charges d'exploitation d'un prestataire financier (par exemple, il est évident que les charges d'exploitation seront plus élevées pour un prestataire opérant dans un pays à faible densité de population rurale, où la population cible est plus dispersée et disséminée dans des communautés marginalisées et difficiles d'accès). Le modèle statistique utilisé est le modèle de régression linéaire multiple, qui prend en considération les 5 variables décrites précédemment. Il a un pouvoir explicatif de 40 % de la variance observée (racine carrée), et a été conçu à partir des données de 285 IMF réparties dans 45 pays, tirées de MIX Market pour les huit dernières années (2 124 observations).
[157] Un ratio de 0 % constitue également un signal d'alerte.

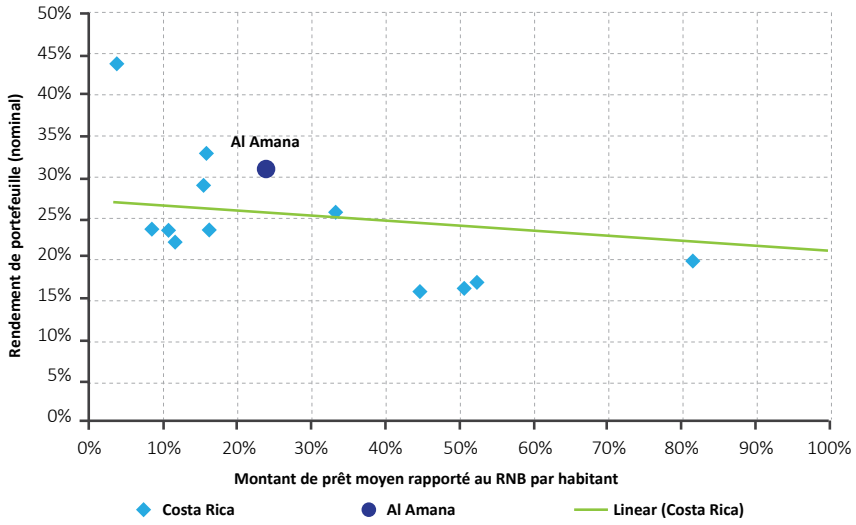
FIGURE 5. GRAPHIQUE TAEG GENERE PAR L'OUTIL DE DIAGNOSTIC DE LA SMART CAMPAIGN



L'outil de diagnostic Smart utilise les informations de tarification de votre établissement et de vos pairs pour générer le graphique ci-dessus. Ce graphique montre que beaucoup de produits d'Al Amana Costa Rica sont au-dessus de *"Av. APR + 15% "benchmark (Taux annuel effectif moyen + 15% référencé)*. Il s'agit d'un carton rouge pour des prix irresponsables. Dans ce scénario, le fournisseur devrait examiner pourquoi les prix sont nettement plus élevés que la moyenne de ses pairs.

FIGURE 6. GRAPHIQUE RENDEMENT DU PORTEFEUILLE GENERE PAR L'OUTIL DE DIAGNOSTIC DE LA SMART CAMPAIGN

Cette figure montre un prestataire de services financiers fictif (« Al Amana, Costa Rica ») dont le rendement de portefeuille est supérieur à la moyenne des taux généralement observés chez ses concurrents, représentée par la ligne verte



Données: Costa Rica 2014, Al Amana 2014

Le diagnostic de tarification exposé ci-dessus n'a pas vocation à fournir une réponse définitive à la question : *la tarification de mon institution est-elle responsable ou non ?* Il vise plutôt à identifier les aspects devant faire l'objet d'une analyse plus poussée. Par exemple, si votre OER est supérieur au maximum prévu, vous devriez chercher à comprendre pourquoi. Y a-t-il des facteurs explicatifs non pris en considération dans le modèle ? Parmi ces facteurs pourrait figurer le fait d'opérer dans un contexte de faible sécurité requérant des dépenses considérables en la matière, de desservir des clients particulièrement difficiles à atteindre, de desservir une population extrêmement défavorisée nécessitant des services complémentaires (jeunes, handicapés, etc.), ou de proposer des services non financiers utiles aux

clients. Toutefois, si ces facteurs ou d'autres facteurs similaires ne s'appliquent pas, il est probable que vous deviez améliorer l'efficacité de vos procédures afin de ne pas répercuter ce coût sur les prix appliqués à vos clients. Toute nouvelle mesure visant à rendre vos procédures plus efficaces devrait tenir compte du bien-être des clients et des employés. Visez un équilibre adéquat entre efficacité et satisfaction de vos objectifs sociaux, comme le service à la clientèle et la protection des clients.

Vérifiez que vos prix sont abordables

Lorsque vous fixez le prix de vos produits, comparez vos prix selon la méthode quantitative décrite précédemment en conjonction avec d'autres critères, tels que leur nature abordable pour les clients. Les données qualitatives suivantes vous permettront de vérifier si vos prix sont abordables :

- **Indicateurs de client sous pression.** Vous devez savoir si vos clients font face à une pression financière pour rembourser leur prêt. Les clients se privent-ils (repas, santé) pour pouvoir honorer leurs échéances de prêt ? Ou leur mode de vie est-il bouleversé (retrait des enfants de l'école, vente de mobilier, moins d'activités associatives, etc.) ? Leurs remboursements altèrent-ils leurs activités économiques (ventes d'actifs productifs, épuisement de l'épargne, etc.) ? Si ces sacrifices inacceptables peuvent être le signe d'autres difficultés non liées au coût du crédit (trop de dettes, crise familiale, mauvaise gestion), ils doivent néanmoins constituer un signal d'alerte. Combinez votre analyse de pression du client/santé financière avec les données ci-dessous pour vérifier si le coût de vos produits contribue au problème.
- **Retour des clients[158] sur leur satisfaction à l'égard des produits et de leur prix.** Réunir les retours clients sur les prix pratiqués actuellement. Leur demander s'ils parviennent à se constituer un actif et à faire face aux imprévus de trésorerie. Comparez vos prix au degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de vos produits/services. Demandez ce qu'ils pensent du montant des prêts, des intérêts sur l'épargne, des prix et des frais. Voyez, en outre, s'ils sont satisfaits des produits et du service à la clientèle, par rapport au prix qu'ils paient. Un taux de satisfaction élevé de la clientèle à l'égard d'un produit/des caractéristiques du service exceptionnels (commodité, délais, etc.) peut justifier des prix plus élevés, dans la mesure où bien des clients sont prêts à payer plus cher pour des produits et services de meilleure qualité. De même, un faible degré de satisfaction indique que les clients n'ont pas le sentiment d'obtenir une juste valeur en retour du prix payé pour les produits/services et qu'ils n'acceptent éventuellement de payer que parce qu'ils n'ont pas d'autre choix, ou parce qu'ils n'ont pas compris le prix réel.

- *Le Manuel de la Transparence des Prix en Microfinance* : bien qu'il s'adresse normalement aux décideurs et régulateurs, ce manuel peut s'avérer utile à quiconque souhaite comprendre le processus de tarification et comment un prix réel doit être divulgué. Également disponible en anglais.
- *Assessing Price Fairness in Microfinance* iest un document méthodologique publié par la Smart Campaign permettant d'évaluer si la tarification est juste. Il fournit des informations supplémentaires concernant les orientations fournies à la Dimension 6 du présent guide.
- *Beyond Financial Inclusion: Financial Health as a Global Framework* décrit six indicateurs de la santé financière des pays en développement.
- *Over-indebtedness of Microfinance Borrowers in Ghana* décrit les types les plus courants de « sacrifices inacceptables » que doivent faire les emprunteurs en difficulté. Bien qu'ils soient décrits dans un contexte de surendettement, ils peuvent s'appliquer aux clients en difficultés à cause de prix trop élevés. Également disponible en espagnol.

[158] Les orientations relatives à la norme 3a portent sur la manière d'obtenir l'avis des clients.

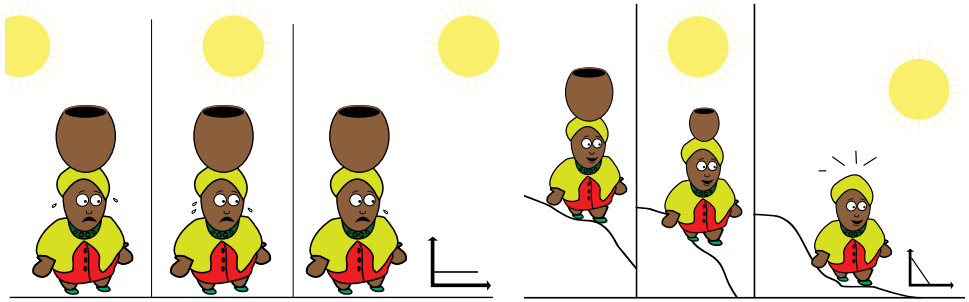
Utilisez la méthode du taux dégressif

La méthode de calcul des intérêts payés sur les prêts influence également le TAEG appliqué à vos clients. Les taux d'intérêts doivent être calculés sur un solde dégressif plutôt que sur un solde constant. Avec la méthode du taux fixe, l'emprunteur rembourse à chaque échéance les intérêts calculés sur la totalité du montant initial reçu, même si ce montant décroît au fur et à mesure des remboursements. Un taux d'intérêt nominal calculé selon la méthode du taux fixe semble coûter beaucoup moins cher qu'avec la méthode du taux dégressif, mais il coûte en fait près du double.

De nombreux prestataires sont réticents à utiliser la méthode dégressive car leurs prix peuvent ainsi sembler plus élevés que ceux de leurs concurrents pratiquant des taux fixes. Cela est dû au fait que le taux d'intérêt nominal ne prend pas en considération les frais supplémentaires (frais de gestion, épargne obligatoire, etc.). Il peut donc sembler moins élevé que le taux d'intérêt effectif (TIE) ou le taux annualisé effectif global (TAEG), qui sont toutes deux des formules tout-compris. Si vous êtes le premier à pénétrer le marché, n'hésitez pas à en établir les normes. Affichez votre calcul de tarification responsable et positionnez votre institution comme la première à traiter ses clients de manière équitable. Assurez-vous que les agents comprennent la méthode de calcul des taux d'intérêts et sont à même de les expliquer clairement aux clients et de discuter des avantages d'un taux dégressif. En outre, il vous faudra tenter de convaincre les régulateurs d'établir des politiques relatives aux calculs des intérêts et à leur divulgation. Afin que les clients puissent efficacement comparer les produits proposés, l'ensemble du secteur se doit d'appliquer des formules transparentes et tout-compris de calcul du prix.

EXEMPLE DE TERRAIN 57. EXPLIQUER LE TAUX D'INTERET FIXE ET LE TAUX D'INTERET DEGRESSIF AUX CLIENTS

Le document MFTransparency Consumer Pricing Education Package est un ensemble de supports que vous pouvez utiliser pour expliquer à vos clients la tarification des prêts et la différence entre les intérêts dégressifs et les intérêts fixes. Cet ensemble se compose, entre autres, d'un manuel pour l'agent, d'un guide d'adaptation, d'une vidéo de sensibilisation qui met en scène des emprunteurs fictifs, et d'une série d'images à utiliser durant les explications. L'image ci-dessous[159] est un exemple d'outil utilisé pour expliquer les concepts de taux d'intérêts dégressifs et de taux d'intérêts fixes aux clients. Les illustrations, les histoires et les exemples de calculs simples se sont avérés utiles à de nombreux prestataires pour sensibiliser leurs clients au calcul des taux d'intérêts.



L'étude de cas de la Smart Campaign *Tarification transparente et responsable Mi-Bospo* présente la tarification responsable telle qu'appliquée par Mi-Bospo (Bosnie-Herzégovine). Également disponible en anglais.

[159] © 2012 MicroFinance Transparency. Utilisé avec autorisation.

EXEMPLE DE TERRAIN 58. EQUITAS MICRO FINANCE SUIT UNE PROCEDURE DE TARIFICATION OFFICIELLE

Quand Equitas (Inde) a démarré ses activités en 2007, elle a effectué une étude de marché et constaté que les IMF appliquaient des taux d'intérêts variant de 32 à 55 %, selon une méthode d'amortissement progressif tout compris. Toutefois, il était clair que les clients ignoraient qu'ils payaient ces taux, car les prix affichés étaient généralement des prix forfaitaires, les autres charges étant affichées séparément.

Equitas a décidé d'être parmi les premiers financeurs en Inde à indiquer les taux d'intérêt effectifs (TIE), au risque de donner aux clients l'impression que l'institution pratiquait des taux supérieurs à ceux de ses concurrents. De plus, elle a fixé ses taux d'intérêt comme si elle avait déjà atteint sa vitesse de croisière (à 6 % des frais d'exploitation, plutôt que les 21 % que l'on pratique habituellement au début), les frais de démarrage et de croissance étant portés à la charge de ses investisseurs. Le premier prêt d'Equitas a donc été consenti à un taux de 26,25 %, taux d'amortissement progressif tout compris.

EXEMPLE DE TERRAIN 59. TRIPLE JUMP UTILISE UN « FEU DE SIGNALISATION DES INTERETS » A L'ADRESSE DES INSTITUTIONS POUR EVALUER LEUR TARIFICATION ET LEUR RENTABILITE

En 2013, Triple Jump (TJ) a lancé une nouvelle version d'un outil appelé le « TJ Interest Traffic Light », qui permet d'évaluer si les taux d'intérêt et la rentabilité qui y est associée peuvent se justifier à la lumière de la mission sociale du prestataire de services financiers et du contexte dans lequel il opère.

La première partie de cette analyse porte sur trois critères : 1) le niveau des taux d'intérêts du prestataire de services financiers (TAEG) 2) leur niveau par rapports à ceux de la concurrence 3) le niveau de rentabilité du prestataire. Si l'un de ces critères dépasse les seuils définis, une analyse plus poussée sera nécessaire et le prestataire devra fournir les informations suivantes :

- les composantes du TAEG non génératrices de revenus, comme la TVA, les primes versées à la compagnie d'assurance, les dépôts obligatoires ;
- le montant des prêts ;
- la valeur ajoutée pour les clients, sachant que le TAEG est comparé au retour sur investissement habituel des clients afin d'évaluer dans quelle mesure il est financièrement intéressant pour eux d'emprunter au TAEG appliqué ;
- les coûts liés au contexte d'exploitation, à savoir les frais induits notamment par les salaires des agents de crédit, la densité de la population, les contraintes d'infrastructure, les coûts des crédits et l'inflation ;
- l'affectation des bénéfices et la répartition des dividendes ; et
- les critères d'adéquation des fonds propres

Sur la base de ces facteurs, l'outil produit un résultat, qui se traduit par les feux de signalisation suivants :

- Vert : le prestataire est éligible à l'investissement, sans autre condition préalable.
- Orange: le prestataire est éligible à l'investissement, à condition qu'il réduise son taux d'intérêt dans les 12 à 18 mois, que la durée des crédits soit raccourcie à un maximum de 24 mois et que TJ puisse se tourner vers d'autres financeurs, en vue de fournir un effort collectif grâce auquel le prestataire sera à même de respecter ses engagements.
- Rouge : le prestataire n'est pas éligible aux investissements

Les feux de signalisation font office de recommandations pour le comité d'investissement, chargé de débattre des résultats et des facteurs sous-jacents. Grâce à cette méthode structurée d'évaluation de la tarification responsable et du juste équilibre des retours, TJ est en mesure d'étudier ces questions délicates de façon systématique, cohérente et transparente.

Norme 6D

Le prestataire offre a ses cadres de direction un niveaude remuneration adapte a ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 6D.1 Le prestataire vérifie que la rémunération du PDG/ Directeur exécutif et des autres membres de la direction correspond aux correspond à ses objectifs sociaux.

> Pratique essentielle 6D.2 Sur simple demande, le prestataire divulgue de façon transparente les niveaux de rémunération aux régulateurs, auditeurs, agences de notation, bailleurs de fonds, prêteurs et investisseurs.

> Pratique essentielle 6D.3 Le prestataire calcule la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et celle de son personnel de terrain, et évalue si cet écart est conforme à sa mission.

6D.1 ALIGNEZ LA REMUNERATION DU PDG SUR LES OBJECTIFS SOCIAUX

La rémunération (définie comme étant le salaire, auquel s'ajoutent les bénéfices, les primes, les options d'achat et la valeur en espèces des avantages accessoires) varie énormément d'un prestataire à l'autre, mais tous doivent s'assurer qu'elle est fixée non pas par le PDG, mais par les membres indépendants du conseil d'administration. De fait, ceux-ci devraient se réunir pour en discuter en l'absence du PDG.

Le conseil d'administration de votre institution doit jouer un rôle essentiel de supervision dans la mesure où il évalue la performance du PDG et d'autres cadres supérieurs et décide de leur rémunération. Cette supervision incite les cadres de direction à poursuivre des objectifs sociaux et financiers précis et garantit, par ailleurs, que leur rémunération reflète leur performance.

Les décisions concernant la rémunération du PDG devraient être guidées par les résultats de l'évaluation de sa performance, y compris sa performance sociale.[160] Votre institution devrait cibler la viabilité et l'encourager, mais les objectifs et mesures d'incitation à la performance sociale du PDG ne doivent pas insister trop lourdement sur la poursuite du profit, car cela pourrait pousser l'institution à faire fi des produits et services qui conviennent le mieux aux clients pour se tourner vers ceux qui sont les plus susceptibles de générer des bénéfices substantiels.

Chaque anné[161], le conseil d'administration et ses membres indépendants (non exécutifs) devraient se pencher sur la rémunération du PDG et des autres cadres de direction pour s'assurer que ses niveaux sont comparables à ceux pratiqués par d'autres institutions poursuivant une double mission. S'il s'avère que la rémunération est très différente, le conseil devrait en examiner les raisons, avant de décider si cet écart se justifie (le salaire peut être élevé pour attirer une personne aux compétences exceptionnelles, dont l'institution a absolument besoin à ce moment-là). Cette mesure permettra à l'institution de contrôler sa situation et pourrait entraîner une révision à la hausse ou à la baisse des barèmes salariaux, afin qu'ils respectent les normes sectorielles des institutions dotées d'une double mission.

[160] Les orientations relatives à la norme 2a portent sur le mode d'évaluation de la performance du PDG, selon des critères de performance sociale.

[161] Dans The Practice of Corporate Governance in Microfinance Institutions, le Council of Microfinance Equity Funds (CMEF) suggère que le conseil d'administration « évalue la performance et la rémunération des cadres de direction au moins une fois par an. »

L'évaluation du PDG/Directeur exécutif par le conseil d'administration devrait se baser sur la performance sociale de votre institution et faire appel aux critères d'évaluation directement tirés des objectifs sociaux énoncés dans la stratégie social.[162] De même, le PDG/Directeur exécutif devrait évaluer les cadres supérieurs sur la façon dont ils assument leurs responsabilités au titre de la performance sociale. L'évaluation de la performance sociale devrait d'ailleurs faire partie de tous les régimes incitatifs fondés sur la performance qui s'adressent au PDG/Directeur exécutif et autres cadres supérieurs. Ceux-ci ne devraient pas avoir droit à des incitations financières si leur performance est médiocre du point de vue de leurs objectifs sociaux, même si leur performance financière est satisfaisante.

EXEMPLE DE TERRAIN 60. CASHPOR INTEGRE LA GPS DANS LA GESTION DES MESURES INCITATIVES A L'ADRESSE DE LA DIRECTION[163]

Cashpor (Inde) mesure son accès aux ménages défavorisés (vivant avec moins de 1,88 dollars US en parité de pouvoir d'achat par jour) et suit les variations de la probabilité de la pauvreté dans le temps à l'aide de l'outil Progress out of Poverty Index (PPI ou Indice de sortie de la pauvreté). Les données sociales de Cashpor montrent qu'après cinq cycles de prêt (soit environ cinq ans), près de la moitié des clients qui empruntent encore chez Cashpor se situent au-dessus du seuil de pauvreté, mais que l'autre moitié demeure encore en dessous. Cette référence réaliste permet au conseil d'administration de fixer au Directeur exécutif des objectifs d'accès à la population pauvre (91 % des clients doivent vivre avec moins de 1,88 dollars US en parité de pouvoir d'achat par jour à leur arrivée chez Cashpor) et de garantie que la moitié de ceux-ci dépasseront le niveau de PPI qu'ils avaient à leur arrivée après cinq cycles de prêt. Ces objectifs sociaux font partie du programme d'incitation à la performance s'adressant au Directeur exécutif ; il lui revient de suivre les données et de gérer les opérations de Cashpor dans ce sens.

[162] Les orientations relatives à la norme 2b portent sur le mode d'évaluation du travail du PDG selon des critères de performance sociale.

[163] Adapté de : *Arguments en faveur de la gestion par analyse de resultat a l adresses des prestataires de services financiers*, page 8.

6D.2 LA REMUNERATION DE LA DIRECTION PEUT ETRE DIVULGUEE SUR DEMANDE

Conformément aux normes IFRS, votre institution devrait, en toute transparence, dévoiler la rémunération de n'importe quel employé (soit le salaire, les bénéfices, les primes, les options d'achat et la valeur en espèces des avantages accessoires) à toute partie prenante extérieure qui en ferait la demande. Parmi elles figurent : les régulateurs, les auditeurs, les bailleurs de fonds, les agences de notation, les prêteurs et les financeurs. Cette divulgation oblige votre institution à fixer les niveaux de rémunération conformes aux normes sectorielles et fidèles aux objectifs sociaux de votre institution.

6D.3 VERIFIEZ QUE LA REMUNERATION DES EMPLOYES DE TERRAIN CORRESPOND A LEURS OBJECTIFS SOCIAUX

Le conseil d'administration doit évaluer la performance des plus hauts cadres de direction. Il doit également évaluer leur rémunération par rapport au salaire des agents de crédit afin de déterminer si cet écart répond à la mission sociale de l'institution. Une institution pourrait, par exemple, découvrir que le salaire moyen des cadres de direction les mieux payés est 15 fois plus élevé que celui des cinq agents de crédit les moins bien payés.[164] Le conseil d'administration devrait alors en discuter et se poser les questions suivantes : *cette différence est-elle conforme à notre engagement à traiter nos employés de manière responsable ? Les salaires de la direction ont-ils une influence positive ou négative sur la poursuite des objectifs sociaux de l'institution ? Les salaires de la direction traduisent-ils l'attention qu'elle accorde au profit, au détriment éventuel des objectifs sociaux ?*

Un prestataire désireux de réserver un traitement responsable à ses employés pourrait estimer qu'un écart profond entre les salaires supérieurs et inférieurs n'est pas conforme aux valeurs institutionnelles. Le conseil d'administration devrait alors discuter des mesures à prendre. L'institution pourrait remanier ses barèmes salariaux pour les niveaux de rémunération inférieurs, revoir la rémunération des cadres supérieurs et/ou insister davantage sur les mesures financières prévues pour inciter les cadres à satisfaire les objectifs de performance sociale.

Growth, Profit & Compensation in Microfinance - How Much Is Too Much? est une capture d'écran vidéo de MFTransparency (PowerPoint et enregistrement vocal) qui porte sur la question épineuse de la définition la plus adéquate des seuils à appliquer à la croissance, au profit et aux rémunérations, dans le secteur de la microfinance.

[164] Bien qu'il n'existe pas de seuils établis en ce qui concerne le ratio direction/employé, l'expérience montre qu'un ratio supérieur à 1,20 mérite discussion et de se poser les questions énoncées ci-dessus.

REMERCIEMENTS

La SPTF tient à remercier spécialement le CGAP, Oikocredit et ADA pour leur contribution financière et technique à cette publication.

Le Guide de mise en œuvre reflète le travail de dizaines d'organisations et de personnes. La SPTF souhaite exprimer sa gratitude aux personnes suivantes pour leur contribution :

Alexandra Rizzi
Ana Ruth Medina
Anna Kanze
Anna Wall
Amelia Greenberg
Anne Hastings
Anton Simanowitz
Antonique Koning
Bobbi Gray
Bonnie Brusky
Calum Scott
Cara Forster
Cécile Lapenu
Christopher Jarzombek
Christophe Bochatay
Chuck Waterfield
Danielle Piskadlo
Dina Pons
Donella Rapier
ECLOF International
Edouard Sers
Emily Sims
Emmanuelle Javoy
Estelle Lahaye
Frances Sinha
Frank DeGiovanni
Geert Jan Schuite
Gerhard Coetzee
Isabelle Barres
Jaclyn Berfond
Jody Rasch
Jenny Dempsey
Julie Peachey
Jurgen Hammer
Katherine Knotts
Katherine McKee
Katie Hoffmann
Katie Torrington
Kasia Pawlak
Kinga Dabrowska
Laura Foose
Lisa Jackinsky
Louise Schneider-Moretto
Marion Allet
Micaela McCandless
Micol Pistelli
Patricia Richter
Paul DiLeo
Solymar Torres
Tony Sheldon
William Ford
Yamini Annadanam
Yanina Ester Seltzer

Pour plus d’informations, visitez le site

www.sptf.info

Publié en 2017

Social Performance
TASK FORCE