Gestion de la performance sociale • Zoom 2016







Le projet de gestion de la performance sociale figure parmi les priorités de JAIDA et de son conseil d'administration qui œuvre à renforcer son rôle de partenaire du secteur, au-delà du financement et du développement institutionnel, en s'engageant dans l'harmonisation et la généralisation des standards de la performance sociale dans le secteur de la micro finance au Maroc.

Convaincue de la pertinence d'une démarche socialement et écologiquement responsable fondée chez ses institutions partenaires, JAIDA s'est mobilisé en collaboration avec les acteurs clés de la performance sociale pour fédérer le secteur marocain sur l'importance de l'engagement social et environnemental. La mobilisation de JAIDA s'est vue concrétisé via des actions de sensibilisation, des travaux d'audits sociaux SPI4, et la mise en place de plans d'actions.

Ce présent bilan de l'année 2015 reprend les éléments clés qui ressortent des audits sociaux SPI4 réalisés auprès de quelques institutions de la micro finance au Maroc par l'équipe JAIDA avec l'appui de CERISE. Plusieurs forces et points d'amélioration des IMF dans la gestion de la performance sociale et la protection des clients ont été identifiés et les axes d'amélioration ont été arrêtés. La version 4 du Social Performance Indicators SPI4 est l'outil d'audit social utilisé et qui a permis d'évaluer le niveau de mise en œuvre des standards Universels de performance sociale des IMF. SPI4 contient un questionnaire de base qui inclut :

- les Standards Universels de la Gestion de la Performance Sociale ;
- les Standards de Certification Smart Campaign.

Un spécial remerciement aux personnes et aux institutions qui nous aidé dans la réalisation de ce travail.

Analyse de la performance sociale au Maroc

Le secteur de la micro finance au Maroc a pu enregistrer des chiffres encourageants en termes d'encours et de clients desservis en plus des bonnes actions sociales entreprises. Par ailleurs, ces dernières années, plusieurs interrogations ont retenti sur l'impact social réalisé par le secteur de la micro finance auprès des micro-entrepreneurs. Les institutions de la micro finance au Maroc ont ainsi entrepris selon leurs priorités les démarches nécessaires pour une meilleure gestion de leur performance sociale.

L'évaluation de la performance sociale au Maroc selon les normes universelles est l'une des actions initiées par les institutions de la micro finance au Maroc dans le but d'améliorer leur pratiques. Dans le présent rapport, l'évaluation SPI4, une étape cruciale dans le processus de gestion de la performance sociale, a permis d'évaluer les forces et les faiblesses de l'IMF tant au niveau de la performance sociale qu'au niveau de la protection du client.

Les IMF au Maroc ont une particularité concernant leur statut d'ONG (organisation non gouvernementale) qui limite leurs champs d'intervention dans le financement du micro crédit. Les missions sociales propres aux différentes IMF se concentrent principalement sur la lutte contre la pauvreté et le chômage, la promotion de l'emploi, la distribution des micros crédit, la promotion des AGR, l'offre des services non financiers, l'offre de services financiers aux personnes économiquement faibles, la bancarisation, l'insertion économique des micro entrepreneurs...

Les objectifs sociaux fixés par les IMF du secteur dans leur stratégie différent d'une IMF à une autre selon le niveau d'engagement porté par le conseil d'administration de l'IMF. Le ciblage des pauvres, des femmes et des jeunes, la croissance des entreprises, la pénétration du rural, la création d'emploi, la segmentation des différents secteurs d'activité, la formation des ressources humaines, la segmentation des montants de prêts... sont autant d'exemples d'objectifs sociaux relevés lors des travaux d'audit. Par ailleurs, bien que les objectifs sociaux mesurables soient définis dans la stratégie de l'institution, les indicateurs sociaux pour mesurer les progrès de l'institution vis-à-vis de ses objectifs sociaux ne sont pas clairement définis dans la stratégie. Dans la plus part des cas, il est ressorti une absence de clarification de la façon dont les produits, services, modèles et canaux de distribution permettent à l'IMF d'atteindre ses objectifs sociaux.

L'offre du micro crédit dans le secteur au Maroc est très diversifiée et couvre une grande partie des besoins des micros entrepreneurs (micro entreprise, agriculture, logement, jeunes, artisanat, pêche...). Les autres services connexes d'inclusion financière sont aussi inclus dans le cadre de l'offre du micro crédit notamment le mobile banking et le transfert de paiement à l'étranger. Seuls deux canaux de distributions existent dans le marché du micro crédit soient les branches ou les agences et les guichets mobiles qui ont pour objectif d'assurer une meilleure proximité aux bénéficiaires du micro crédit et servir dans certains cas une population très enclavée.

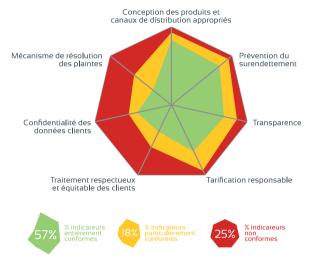
Normes universelles

> Score moyen par dimension (en %)



Normes de protection des clients

> Scores des principes de protection des clients



> Rapport des Normes de protection des clients



Benchmark de la performance sociale à l'international

Les graphiques suivants représentent les résultats moyens d'un groupe de 6 AMC marocaines. Les audits sociaux ont été réalisés chez les six AMC avec l'outil CERISE SPI4 entre janvier et mars 2016. Cinq de ces audits ont été conduits par l'équipe JAIDA, sous supervision de CERISE, et un a été conduit en auto-évaluation accompagnée par JAIDA.

Dans les mêmes graphiques, on trouve aussi les résultats moyens de groupes de pairs issus de la base d'audits SPI4 de CERISE. Cela permet de mettre en perspective les résultats des AMC marocaines avec les sous-groupes suivants :

- · Monde : tous les audits de la base de données
- Régional : sous-groupe des institutions situées en Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique subsaharienne
- But non lucratif : sous-groupe des institutions à but non lucratif dans le monde et la région (Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique subsaharienne)
- Statut juridique ONG: sous-groupe des institutions avec un statut juridique ONG dans le monde et la région (Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique subsaharienne).

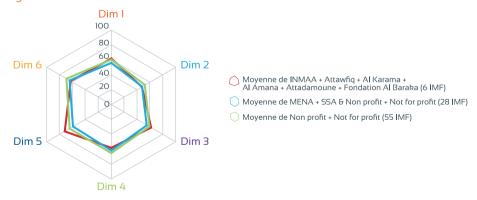
Benchmarks par pays, région et monde

> Scores moyens par dimension et par groupe de pairs (Maroc, région Afrique et monde)

Tableau 1

	Maroc (N = 6)	Afrique (N = 59)	Monde (N = 109)
DIM 1	61,7%	50,7%	56,3%
DIM 2	47,4%	46,4%	51,9%
DIM 3	61,9%	54,0%	58,4%
DIM 4	58,3%	59,4%	64,4%
DIM 5	71,8%	60,1%	65,0%
DIM 6	62,8%	62,8%	67,7%
Total	60,7%		60,6%

Figure 1

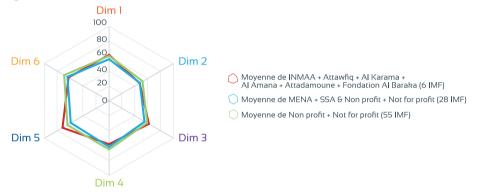




> Scores moyens par dimension et par groupe de pairs (région et statut sans but lucratif) Tableau 2

	Maroc (N = 6)	Afrique - non lucratif (N = 28)	Monde - non lucratif (N = 55)
DIM 1	61,7%	56,0%	60,4%
DIM 2	47,4%	47,8%	52,4%
DIM 3	61,9%	55,1%	59,3%
DIM 4	58,3%	61,6%	65,1%
DIM 5	71,8%	59,0%	64,0%
DIM 6	62,8%	64,3%	68,9%
Total	60,7%	57,3%	61,7%

Figure 2

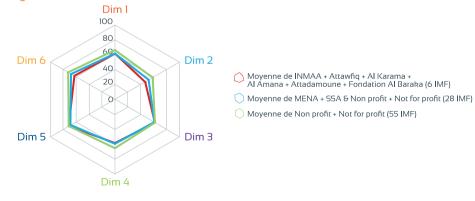


Benchmarks par statut juridique (ONG)

> Scores moyens par dimension et par groupe de pairs région et statut juridique (ONG)

	Maroc (N = 6)	Afrique - ONG (N = 12)	Monde - ONG (N = 25)
DIM 1	61,7%	61,7%	65,9%
DIM 2	47,4%	52,4%	58,4%
DIM 3	61,9%	61,1%	62,3%
DIM 4	58,3%	59,5%	65,2%
DIM 5	71,8%	68,7%	71,0%
DIM 6	62,8%	67,7%	72,1%
Total	60,7%	61,8%	65,8%

Figure 3



Définir et suivre les objectifs sociaux (61,7%)

La micro-finance a été développée dans le but de servir les populations exclues du secteur financier conventionnel ; des populations qui souvent incluent les plus pauvres et vulnérables de la société, ainsi que les personnes rejetées par les banques ou vivant dans des régions non desservies par ces dernières. Les institutions de micro-finance ont deux rôles importants qui sont d'offrir des services financiers à cette population exclue mais aussi de créer un bénéfice dans la vie de leurs clients. Les standards, les pratiques et les indicateurs de la dimension l aident l'institution à répondre à deux questions : 1. « Est-ce que mon institution atteint sa clientèle cible ? » et 2. « Est-ce que le niveau de vie de nos clients s'améliore ? ».

Plus spécifiquement, la dimension 1 énonce que l'institution doit avoir une stratégie claire qui définit les objectifs sociaux et qui décrit comment les actions de l'institution contribuent à l'atteinte de ces buts ainsi que la manière dont elle mesure le progrès dans l'accomplissement des objectifs.

1. Objectifs sociaux





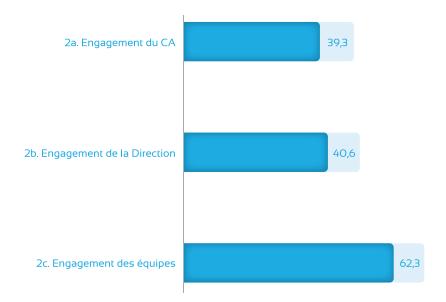
Standards	Description
Ta.L'institution possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux (56,9%)	+ Rappel des objectifs sociaux, de la clientèle cible et de l'offre de services financiers et non financiers dans l'énoncé de la mission sociale
	+ Actualisation, partage et diffusion de la mission dans le cadre de la vision partagée
	+ Traduction de la mission sociale de l'institution dans sa stratégie en détaillant l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les groupes vulnérables ou exclus et la création de bénéficies pour les clients
	+ Définition des objectifs sociaux mesurables de résultats et de changements au niveau du client dans la stratégie de l'institution
	+ Définition dans la stratégie des indicateurs de mesures des progrès de l'institution vis-à-vis de ses objectifs sociaux
	- Manque de définition des objectifs sociaux mesurables des résultats et de changement au niveau des clients cibles
	- Absence des indicateurs mesurables et déclinaison des objectifs sociaux presque inexistante
	- Manque de clarification au niveau de la stratégie de l'institution sur la façon dont ses produits, services, modèles et ses canaux de distribution lui permettront d'atteindre ses objectifs sociaux
	- Manque de correspondance des indicateurs mesurables aux objectifs sociaux définis
	- Absence de définition d'objectifs spécifiques pour les clients cibles notamment le genre, les zones et le niveau de pauvreté dans la stratégie de l'institution
Ib.L'institution collecte, publie, et vérifie l'exactitude des données sur les clients en lien spécifique avec ses objectifs sociaux (66,4%)	+ Collecte des données clients (âge, localisation, secteur d'activité, genre, revenus) par l'institution et possibilité de son système d'information de désagréger les données en fonction du sexe et autres caractéristiques des clients (âge, localisation, secteur d'activité)
	+ Production des rapports annuels des données de l'activité de l'institution et diffusion publique de ces indicateurs auprès de ses partenaires réseau et bailleurs de fonds
	+ Collecte des données pour chacun de ses objectifs sociaux au niveau du département d'exploitation de l'institution
	+ Formation fournie aux personnes concernées par la collecte et la saisie des données par le bias du système d'information en vigueur
	- Absence d'un protocole chez l'institution pour la collecte, le contrôle de qualité, l'analyse et le reporting des données de performance sociale.
	- Aucun reporting renseigné sur la performance sociale du Mix Market
	- Manque de contrôle des données sociales par l'audit et le contrôle interne

- Procéder à l'actualisation périodique de la mission et la diffuser auprès des membres du conseil d'administration et de l'ensemble du personnel ;
- Définir des objectifs sociaux spécifiques à la mission, les décliner dans les plans stratégiques opérationnels et leur faire correspondre des indicateurs mesurables ;
- Améliorer la qualité de la collecte et de la saisie des données et intégrer le contrôle des données sociales dans le champ d'action des organes de contrôle et d'audit ;
- Mettre en place une procédure pour la collecte, le contrôle de qualité l'analyse et le reporting des données de la performance sociale.

Engagement envers les objectifs sociaux (47,4%)

L'implication et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation sont des éléments cruciaux pour le succès de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution. La dimension 2 couvre les pratiques mises en place par l'institution pour s'assurer que les membres du conseil d'administration, la direction et les employés sont engagés dans l'atteinte des objectifs sociaux. Cette dimension se concentre sur la manière dont l'institution prépare et appuie les membres internes de l'organisation au succès de la mise en œuvre des objectifs sociaux ainsi que la responsabilité de tous ces membres dans l'atteinte de ces objectifs.

2. Engagement social





Standards	Description
2a. Engagement du Conseil d'Administration (39,3%)	Explication de la mission de l'institution et de ses objectifs sociaux aux membres du CA Revue par le CA: la politique de RH et son alignement avec la mission, les données sur la rotation et la satisfaction du personnel, les pratiques de protection des clients, les objectifs de croissance et la gamme de produits afin de déterminer si l'institution remplit sa mission et objectifs sociaux Partage et suivi des avancées récentes d'initiatives de GPS nationales et internationales Mise en place d'un plan d'action pour l'amélioration de la performance sociale validé par le CA Définition des objectifs de la performance sociale dans le plan de développement de l'institution Constitution d'un comité de la PS au sein du CA et désignation d'un champion de la GPS; Absence de partage avec les membres du CA d'une documentation sur leurs responsabilités en GPS Non utilisation des données de la PS par le CA pour fournir une orientation stratégique Absence d'évaluation de la direction générale par le CA par rapport à la réalisation des objectifs sociaux de l'institution
2b. Volonté de rendre compte de la mission sociale (40,6%)	 + Présentation par l'institution à l'ensemble du personnel les valeurs institutionnelles et les normes de conduite professionnelles attendues de l'ensemble du personnel et ce à travers les règles éthiques, une charte de protection des clients et un règlement intérieur. + Evaluation de la direction des risques liés à la performance sociale notamment le départ des clients et intégration dans sa cartographie des risques la dérive de mission, le risque de réputation, les incidents causant des dommages aux clients, l'insatisfaction du personnel, les inégalités et/ou la discrimination sexuelle, le manque de mise en œuvre des politiques de l'institution + Evaluation externe de la performance sociale via un rating institutionnel - Absence d'un document signé par le personnel les engageant à respecter les normes de conduite professionnelle et à ne pas recourir aux comportements interdits par la charte de protection des clients - Aucune analyse des résultats de performance sociale et aucune comparaison aux objectifs du business plan - Absence des critères de performance sociale dans les activités courantes de l'audit interne - Absence d'évaluation par la direction des cadres de direction sur la réalisation des objectifs spécifiques de performance sociale
2c. Mise en œuvre de la stratégie (62,3%)	Formation des employés afin d'assurer leur engagement envers les objectifs sociaux de l'institution Contrôle des pratiques du personnel pour permettre de sanctionner les employés si nécessaire Fixation de la base salariale d'un agent de crédit supérieure au SMIG national Valorisation de la qualité du portefeuille ainsi que le nombre de dossiers traités dans les systèmes d'incitation de l'institution Mise en place d'une procédure disciplinaire visant à définir le processus d'identification et d'évaluation des manquements commis par le personnel de l'institution vis-à-vis des procédures et des règles de discipline en vigueur Manque d'informations sur les sanctions liées au comportement du personnel vis-à-vis du client Absence de formations régulières des employés envers les objectifs sociaux Non diffusion de la procédure disciplinaire auprès de l'ensemble du personnel et absence des aspects liés à la protection de la clientèle dans cette procédure Absence de règles de conduite chez l'institution en matière de recouvrement Absence d'un dispositif de gestion des plaintes

- Partager avec les membres du CA les documents et les avancées relatifs à la gestion de la PS ;
- Mettre en évidence et formaliser l'engagement et les responsabilités du CA dans la GPS;
- Mettre en place les outils de suivi et de reporting des indicateurs sociaux et mettre en place le protocole de collecte et de fiabilisation des données à remonter au CA;
- Mettre en place une politique de ressources humaines (recrutement, évaluation et primes) qui équilibre les critères de performance financiers et sociaux ;
- Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des risques liés à la PS tels que le risque de la dérive de mission, le risque de réputation, les incidents causant des dommages aux clients, l'insatisfaction du personnel, les incitations pouvant conduire à des comportements négatifs au sein du personnel, les impacts environnementaux négatifs, les inégalités et/ou la discrimination sexuelle;
- Intégrer dans l'évaluation des cadres par la direction, des critères sur la réalisation des objectifs spécifiques à la performance sociale ;
- Compléter la charte de protection des clients, y inscrire les pratiques à faire et à ne pas faire en matière de recouvrement, les dispositions de la confidentialité et préciser les sanctions encourues par le personnel en cas de non-respect de la charte ;
- Formaliser l'engagement de l'ensemble du personnel à la charte de protection des clients.

Concevoir des produits et services qui répondent aux besoins et aux préférences des clients (61,9%)

La micro finance a le potentiel de donner aux pauvres et aux personnes exclues un accès à des services financiers. Par contre, l'accès à une population cible n'est pas suffisant pour créer un bénéfice pour les clients et les produits et services doivent également être adaptés à leurs besoins. De manière générale, les produits de micro finance sont beaucoup trop standardisés: petit prêts, remboursements mensuels, caution solidaires en groupe. Offrir des services de qualité bien adaptés aux clients (adaptés au contexte local, diversifiés, efficaces et transparents) requiert des techniques innovantes et une stratégie proactive qui combine en même temps l'accès à des services financiers et non financiers. La dimension 3 évoque les différentes manières dont l'institution peut rassembler l'information sur les besoins et préférences des clients dans le but d'adapter les produits et services à ces derniers. La dimension 3 incorpore également tous les standards de certification de la Smart Campaign reliés au premier principe « Conception de produit appropriés et canaux de distributions adaptés ».

3. Conception des produits





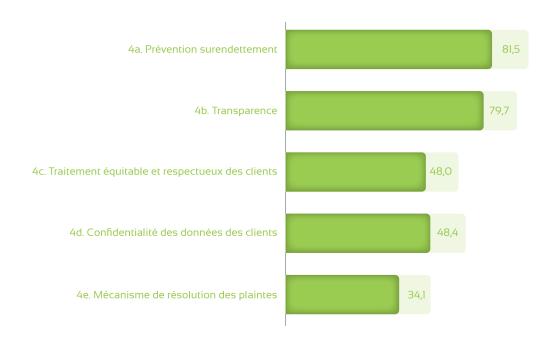
Standards Description 3a. Besoins et + Prise en compte de l'avis des clients via les remontées des agents de terrain et des enquêtes Préférences des pour développer et améliorer les produits Clients (50,5%) + Diversification de la gamme de produits et services connexes + Réalisation des études de marché pour connaître le client et ses préférences + Segmentation et adaptation des produits aux besoins de chaque client ciblé en termes de smart montant, de taux, de secteur d'activité... + Présence des guichets mobiles pour un meilleur service à une population très enclavée + Réalisation des enquêtes de satisfaction sur les motifs de départ des clients + Interrogation systématique sur les raisons de départ des clients + Réalisation des enquêtes auprès des clients potentiels pour orienter le choix de l'institution dans l'ouverture de nouvelles agences - Insuffisance dans la périodicité des études de satisfaction - Manque de collecte de données sur la satisfaction des clients 3b. Bénéfices pour + Prise en compte des caractéristiques des clients dans le but de ne pas leur porter préjudice les clients (73,4%) + Mise en place d'une politique qui définit les garanties, ainsi que des directives claires pour l'enregistrement et la valorisation des garanties + Mise en place d'une gamme de produits et de services : produits de crédit diversifiés, produit de transfert d'argent et produit de micro assurance + Adaptation des produits de crédit à la clientèle du micro crédit + Adaptation des prêts aux entreprises aux cycles du projet des micros entrepreneurs : démarrage, fonds de roulement et investissement + Flexibilité dans les garanties exigées ; dématérialisation des garanties basées sur la caution solidaire et caution de tiers garant + Mise en place de l'échéancier de remboursement selon le besoin de financement et la capacité de remboursement des clients + Intervention des agents de crédit dans leurs régions pour servir les clients dans leur langage local en tenant compte de leur contexte social et culturel + Offres de formation comprenant l'autonomisation des femmes, la gestion de l'entreprise et des projets, comptabilité des projets, gestion de la dette, budget, épargne, design des produits... + Disposition d'un large réseau d'agences et de guichets mobiles + Aucune utilisation de technique de vente fortement agressive ou contraignante et aucune pression faite sur le client pour signer son contrat - Absence d'une offre de prêts d'urgence que les clients peuvent utiliser pour réduire leurs risques et faire face aux urgences communes - Absence de fonds pour répondre aux catastrophes communes - Les rééchelonnements et les restructurations des prêts ne sont pas au choix du client - Absence d'une analyse stratégique par l'institution sur la manière dont ses produits, services et modèles de distribution permettent aux clients d'investir dans des opportunités économiques - Absence d'une analyse stratégique par l'institution sur la manière dont ses produits, services et modèles de distribution aident les clients à réduire leurs risques et à faire face aux urgences les plus communes

- Réaliser des études de marchés pour développer des produits et des canaux de distribution adaptés aux besoins et préférences des clients;
- Mener des études de satisfaction annuelles et analyser les raisons des départs des clients pour une meilleure adaptation et conception des produits et services;
- Réaliser une étude Stratégique sur les produits et services ;
- · Formaliser le processus de remontées des données sur la satisfaction des clients ;
- Utiliser les résultats des études annuelles pour une amélioration des produits et services et un meilleur bénéfice des clients.

Traiter les clients de manière responsable (58,3%)

Toutes les institutions financières, même celles sans objectifs sociaux définis, devraient minimalement avoir comme responsabilité morale de ne pas nuire aux clients. La dimension 4 couvre toutes les pratiques que l'institution peut mettre en place pour s'assurer qu'elle ne nuise pas à ses clients. Plus spécifiquement, la dimension 4 aborde la prévention du surendettement, la transparence, le traitement équitable et respectueux des clients, la protection de la confidentialité des données du client et le mécanisme de résolution des plaintes.

4. Traitement responsable des clients





4a. Prévention du + Mise en place et diffusion de la politique d'analyse de la capacité de remboursement du client surendettement + Contrôle du respect des politiques et systèmes de prévention du risque de surendettement (81,5%) + Mise en place d'une procédure de gestion de recouvrement qui permet avant la saisie des garanties de chercher des solutions pour rééchelonner ou refinancer des prêts pour les clients qui ont la volonté mais pas la capacité de rembourser + Mise en place d'une politique d'endettement croisé qui évite les prêts parallèles smart - Aucun suivi par le CA de l'indicateur sur l'endettement croisé - Insuffisance du système de contrôle pour s'assurer de l'utilisation de la Centrale des risques, du respect des politiques et systèmes de prévention du risque de surendettement - Une analyse incomplète de la capacité de remboursement non définie dans la politique de crédit 4b. Transparence + Communication de toutes les informations du client en dialecte local avant la signature du (79,7%)+ Aucune pression sur les clients pour signer le contrat + Publication du taux nominal mensuel dans les affiches et dans les contrats smart - Manque d'information donnée aux clients sur leurs droits - Aucune précision du taux global effectif du prêt et absence de clarification sur la pratique des taux constants ; une confusion sur le calcul de l'intérêt et une incohérence entre le montant réellement financé et celui figurant sur le contrat - Absence des copies des documents signées chez le client et manque de précision des frais associés aux prêts dans les contrats 4c. Traitement + Mise en place d'une charte de protection qui précise les pratiques équitables de recouvrement équitable et + Saisie des garanties conformément aux dispositions légales dans le cadre du recouvrement respectueux des judiciaire et à aucune conservation de bien des clients par l'institution clients (48%) - Absence d'un code de conduite ou rèalement intérieur - Aucune explication donnée aux clients sur la procédure de saisie des garanties et leurs droits - Manque d'information des clients sur la communication de leurs données aux centrales de smart risques, la protection de leurs données, leur droit d'attendre un comportement éthique de la part du personnel lors du recouvrement et leur droit de déposer une réclamation et comment le faire - Absence d'application des politiques de rééchelonnement de facon uniforme et équitable et absence d'orientations formalisées sur les conditions du rééchelonnement 4d. Confidentialité + Mise en place de systèmes de sécurité du SIG qui permettent de protéger la confidentialité, la des données clients sécurité, l'exactitude et l'intégrité des informations personnelles et financières des clients (48,4%) + Exigence du consentement écrit du client pour l'utilisation de photos ou d'informations personnelles + Formalisation d'une clause de confidentialité au niveau du contrat client smart - Absence d'une consigne particulière sur la sécurisation et le contrôle du stockage des dossiers 4e. Mécanisme + Mise en place d'une procédure de gestion des réclamations et création d'un département, un de résolution des numéro dédié plaintes (34,1%) + Mise en place d'un système d'audit interne qui veille à ce que les plaintes soient correctement résolues et réalisation d'un audit de la procédure de gestion des réclamations - Aucune information des clients de leur droit à soumettre des plaintes smart - Aucune procédure de gestion des réclamations pour former son personnel dessus - Aucune utilisation des informations issues des plaintes pour corriger toute erreur

- Renforcer des compétences des agents en matière de prévention du surendettement ;
- Mettre en place une politique formalisée de protection des données des clients ;
- Mettre en place un code éthique qui couvre tous les principes de protection des clients, l'intégrer dans les modules de formation du personnel et recueillir son engagement formel sur le respect;
- · Intégrer des pratiques de protection des clients dans les points de contrôle des risques ;
- · Rédiger un guide de recouvrement ;
- Mettre en place un dispositif de gestion des plaintes.

Traiter les employés de manière responsable (71,8%)

Traiter les employés de manière responsable est critique au succès d'une institution pour deux raisons. Tout d'abord, l'augmentation de l'emploi est un grand bénéfice que l'institution apporte à une communauté et deuxièmement parce que la manière dont les employés sont traités a un impact immense sur la manière dont ces employés traitent les clients de l'institution. La dimension 5 évoque de quelles manières une institution peut créer un environnement de travail juste et sécuritaire, soutenir ses employés et leur donner les informations tributaires au succès dans leur travail.

5. Traitement responsable du personnel





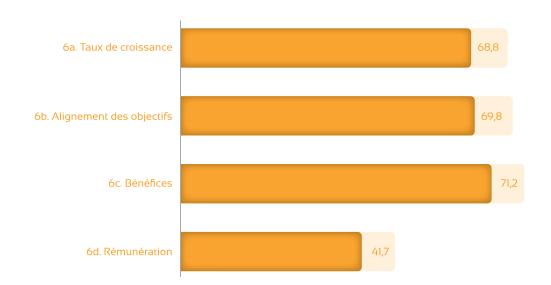
Standards	Description
5a. Politique de RH (69,2%)	 + Mise en place d'une politique RH conforme à la législation nationale existante + Couverture de la politique RH de tous les droits des employés sur les salaires, les avantages sociaux, les conditions de travail, les procédures disciplinaires et sanctions + Accès des employés à un exemplaire du règlement intérieur + Evaluation des risques de santé et de sécurité du personnel et prise des mesures de prévention + Existence d'une politique de non-discrimination qui couvre: le sexe, la race / l'ethnie, la religion, la participation à tout accord de négociation collective + Examen par la direction du rapport sur les accidents du travail ou de maladie - Aucun accès des employés à un exemplaire du manuel qui formalise la politique RH - Absence dans le manuel RH des dispositions liées à la sécurité au travail, la non-discrimination, la liberté d'association, la résolution des plaintes, la protection contre le harcèlement - Absence d'un système formel et confidentiel de traitement des plaintes du personnel - Absence d'une politique de non-discrimination
5b. Communication des conditions d'emploi (80,1%)	 Communication à chaque employé un contrat de travail, une fiche de poste et une orientation de son emploi Formation donnée à la majorité des employés ; une moyenne de 3,5 jours par an par employé Evaluation des écarts injustifiés entre les opportunités de formation pour différentes catégories d'employés et mise en place d'un plan de formation ambitieux pour les combler Intégration de la politique d'incitation et d'augmentation dans le manuel RH Absence de fiches de poste, des exemplaires papiers du règlement intérieur chez les employés Absence d'évaluation des écarts injustifiés entre les opportunités de formation pour différentes catégories d'employés pour la mise en place d'un plan de formation pour les combler. Aucune politique formalisée du système incitatif des primes pour le personnel autre que les agents de crédit
5c. Satisfaction des employés (66,2%)	 + Analyse de la satisfaction du personnel via des enquêtes de satisfaction des employés + Suivi du taux de rotation du personnel et analyse des raisons de départ par catégorie d'employé + Contrôle les facteurs relatifs la satisfaction du personnel pour engager des actions correctives + Mise en place d'actions correctives pour répondre aux problèmes identifiés durant l'analyse de la satisfaction des employés, sur les facteurs que l'institution contrôle - Aucune étude ou enquête de satisfaction des employés réalisée - Absence de suivi du taux de rotation du personnel et aucune analyse des raisons de départ - Manque de contrôle des facteurs relatifs la satisfaction du personnel pour engager des actions correctives

- Elaborer un règlement intérieur et le partager avec chaque employé ;
- Mettre en place des comités réglementaires de représentation du personnel dont le comité d'hygiène et de sécurité ;
- Actualiser la politique RH et y inclure les droits des employés non encore couverts (la sécurité au travail, la non-discrimination, la liberté d'association, la résolution des plaintes, la protection contre le harcèlement, la liberté d'association, la protection des lanceurs d'alerte, la protection contre le harcèlement, les formalités de départ...);
- Mettre en place un mécanisme formel de résolution des plaintes et le diffuser auprès de l'ensemble du personnel;
- Réaliser des études de satisfaction formelles du personnel ;
- Mettre en place une procédure de suivi des accidents du travail, blessures ou maladies ;
- Renforcer la formation pour l'ensemble des employés ;
- Diffuser un exemplaire à jour de la politique RH du règlement intérieur et des sanctions possibles à l'ensemble des employés.

Équilibrer la performance financière et sociale (62,8%)

Toutes les institutions financières qui ont un double objectif doivent chercher un équilibre entre la performance financière et sociale. Les institutions doivent assurer leur pérennité (performance financière) dans le but de pouvoir continuer à offrir des produits et services à leur clientèle cible et d'améliorer leur niveau de vie (performance sociale). Pour cette raison, la dimension 6 se concentre sur les critères importants dans les prises de décisions des institutions (cibles de croissances, cibles de performance, les allocations, le choix des sources de financement, la rémunération des employés). La dimension 6 inclut les éléments de quatrième principe (« prix raisonnables ») de la certification pour la protection du client de la Smart Campaign.

6. Equilibrer la performance financière et sociale





Standards	Description
6a. L'institution définit et surveille le taux de croissance afin de favoriser à la fois la viabilité financière et le bien-être des clients (68,8%)	 + Fixation du taux de croissance par région et type de produit en tenant compte de facteurs externes et internes + Mise en place d'une politique de croissance durable, approuvée par le CA pour toutes les agences/régions et pour tous les types de produits, en tenant compte de la capacité de croissance de l'institution et des marchés ciblés - Détermination du taux de croissance sans prise en compte des facteurs externes et internes - Absence d'analyse des taux de croissance et la saturation du marché - Aucune analyse de la croissance du nombre de nouveaux clients issus du marché cible ni la qualité du service pour comparer ses objectifs et sa performance réelle
6b. Les investisseurs en capital, les préteurs, le conseil d'administration et la direction sont en phase avec la double mission de l'institution, et mettent en place une structure financière appropriée en termes de combinaison de ressources, de modalités et de rendements souhaités (69,8%)	 + Collaboration avec les acteurs dont les attentes en termes de rendement financier, de durée d'implication et de stratégie de sortie sont en phase avec les objectifs sociaux + Décision de lever des fonds et prise en compte de la répercussion du coût sur le client + Définition des directives de la rentabilité en accord avec les objectifs sociaux - Aucune soumission des objectifs financiers à des limites ou à une politique qui assure une cohérence avec les objectifs sociaux et sur la façon dont les profits seront utilisés - Absence d'une structure de financement conforme à la règlementation - Une publication des états financiers qui n'intègre pas les annexes concernant l'hors bilan, les créanciers, le risque de change
6c. La recherche de rentabilité ne porte pas atteinte à la viabilité à long terme de l'institution, ni au bien-être des clients (71,2%)	 + Analyse des prix des concurrents et le cout induit par l'offre du produit pour s'assurer que ses produits offrent aux clients une juste valeur par rapport au prix, + Suivi par le CA des niveaux de tarification et analyse de la cohérence par rapport à la politique de l'institution sur les rendements + Aucune imposition de frais excessifs ou de pénalités pour les remboursements anticipés - Fixation du ratio clients / agent de crédit sans tenir compte de la qualité de service et de la satisfaction des clients vis-à-vis du service offert par l'agent de crédit - Absence de l'évaluation de la différence entre le Taux Annuel Effectif Global (TAEG) sur un produit et son coût de financement, pour vérifier que la marge n'est pas excessive
6d. L'institution offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération adapté à une institution poursuivant une double mission (41,7%)	 Définition et révision de la rémunération du Directeur Exécutif et des autres membres de la direction par le CA tenant compte des résultats d'évaluation de leurs performances Calcul par le CA de la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et les plus bas salaires de son personnel de terrain, et évaluation de cet écart Rémunération et prime du Directeur et autres membres de la direction sans prendre en compte l'évaluation de la performance sociale Absence du calcul par le CA de la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction et les plus bas salaires de son personnel de terrain

- Analyser les études de marché, études de satisfaction des clients et toutes autres données sur le secteur et la concurrence pour la détermination de la stratégie de croissance;
- Formaliser les directives concernant la rentabilité et l'utilisation des bénéfices, en accord avec les objectifs sociaux ;
- Renforcer le dispositif de gestion des risques et les capacités de contrôle et d'audit interne ;
- Réviser la grille salariale des employés pour l'amélioration continue de l'efficience de l'institution et de son engagement et responsabilité envers ses clients et ses employés;
- · Intégrer la performance sociale dans les critères d'évaluation du top management et des employés ;
- Mettre en place une politique qui cadre les objectifs financiers de l'institution par rapport à ses objectifs sociaux.