

Intégrer la Gestion de la Performance Sociale à la prestation de services financiers

Après des décennies de croissance et d'expérimentation, les fournisseurs de services financiers (FSF) ont appris que, pour atteindre l'inclusion financière et générer des bénéfices pour les clients à faibles revenus, ils se doivent d'être centrés sur les clients.¹ Leurs produits devraient être conçus pour aider les pauvres à améliorer leurs conditions de vie, et la prestation des services doit être responsable, transparente, équitable et sûre. La prise de décision à tous les niveaux d'activité devrait placer les clients au centre, pour s'assurer que les solutions ajoutent de la valeur à leur vie. Certains FSF ont le centrage sur les clients dans leurs gènes : leurs systèmes, processus et employés contribuent à renforcer la loyauté, la confiance et les relations à long terme avec les clients. D'autres le jugent difficile, surtout quand ils servent des segments de clientèle à faible revenu.

De nombreux FSF recherchent des conseils pratiques sur l'équilibre entre la viabilité financière et les avantages pour les clients, ainsi que sur la protection des clients. Le Guide de mise en œuvre des Normes Universelles (le Guide) de la Social Performance Task Force (SPTF)² fournit des indications sur la façon d'améliorer les stratégies, la gouvernance, les opérations et le traitement des employés. Il repose sur un ensemble de normes du secteur pour la gestion de performance sociale (GPS), appelées les Normes Universelles SPTF de GPS («les Normes Universelles»)³. La figure 1 illustre les six dimensions de GPS abordées dans le Guide.

Ce dossier présente les enseignements du Guide pour mettre en valeur la GPS et illustrer la manière dont les FSF peuvent intégrer des pratiques de finance responsable dans la prestation des services et contribuer à un développement sain des marchés.

L'analyse de rentabilisation pour la GPS

La GPS est un style de gestion qui place les clients au centre de toutes les décisions stratégiques et opérationnelles. La GPS commence avec une stratégie sociale claire, qui est ensuite appliquée par le conseil

d'administration, la direction et les employés. Les fournisseurs avec une bonne GPS conçoivent des produits qui aident les clients à faire face aux situations d'urgence, à investir dans les opportunités économiques, et à construire leurs actifs et gérer leurs besoins financiers quotidiens ou liés à leur cycle de vie. Ces FSF traitent également leurs employés de manière responsable et équilibrent soigneusement les objectifs financiers et sociaux de l'institution.

La GPS peut renforcer la performance financière.⁴ Les fournisseurs qui comprennent les besoins de leurs clients et se concentrent sur la création de valeur ajoutée sont plus susceptibles d'offrir ce que les clients désirent, ce qui, à son tour, facilite la croissance des parts de marché. En effet, les clients choisissent souvent leurs fournisseurs en se basant sur la réputation, la pertinence des produits et le service aux clients. De meilleures données clients permettent d'améliorer la segmentation du marché, le ciblage de la clientèle et les opportunités de ventes croisées. Le traitement responsable des clients et des employés se traduit par une meilleure fidélité des clients et des employés, ce qui réduit la perte de clients et la coûteuse rotation du personnel.⁵

1 Dans ce dossier les termes client et clientèle sont utilisés de façon interchangeable.

2 SPTF est une association mondiale de parties prenantes en microfinance qui développe, diffuse et promeut des normes et des bonnes pratiques pour la gestion de performance sociale et la publication de données. www.sptf.info

3 De 2010 à 2012, la SPTF a dirigé les travaux de développement des Normes Universelles, a recueilli des contributions et a testé des projets de normes avec plus de 400 personnes issues de tous les groupes de parties prenantes en microfinance.

4 Consultez les études du secteur, telles que Hoepner et al. (2012) et Gonzalez (2010).

5 Voyez, par exemple, comment Women's Finance Trust au Kenya et National Rural Support Programme au Pakistan ont suscité la satisfaction des employés, ce qui a engendré leur loyauté ainsi qu'un meilleur service à la clientèle au http://sptf.info/images/impl%20series_ppt_english_section%205.pptx.

Figure 1: Les six dimensions des Normes Universelles de GPS



Une analyse récente de MIX a confirmé que les FSF dont la rotation du personnel est élevée avaient une qualité de portefeuille inférieure et une moins bonne rétention des emprunteurs. (Pistelli, Pierantozzi et Vento, à paraître).

C'est certain, la mise en œuvre de la GPS peut avoir un coût. Fournir des services sur mesure exige d'investir dans des processus et des systèmes qui peuvent nuire à la productivité. De même, le fait de servir des segments du marché qui sont plus difficiles à atteindre et exclus des services financiers peut réduire l'efficacité. Cependant, même si ces changements peuvent affecter les profits à court terme, à long terme, ils devraient apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel et une base de clients plus fidèles.

Par exemple, le fait de mettre en place des systèmes qui protègent les clients peut s'avérer une stratégie de gestion des risques intelligente, qui peut justifier les coûts et générer de nouveaux contrats.⁶ Une étude de 2013 a révélé que les bonnes pratiques de tarification transparente, de traitement des plaintes, de comportement éthique du personnel et de respect

de la vie privée des clients sont de toute évidence liées à une meilleure rentabilité (Hoepner et al. 2014).

De plus en plus, les bailleurs de fonds des FSF ne demandent plus simplement les photos des clients et leur histoire ; ils exigent une plus grande responsabilité dans la réalisation de résultats sociaux tangibles et récompensent les institutions qui peuvent fournir des données sociales. En outre, comme de plus en plus d'autorités de réglementation et de responsables politiques s'intéressent à l'inclusion financière (Cull, Ehrbeck et Holle 2014), ils placent la barre plus haut pour la protection des clients, la publication de résultats sociaux⁷ et, dans certains cas, les effets réels sur le bien-être des clients. Les FSF proactifs qui anticipent ces demandes vont en bénéficier

Des normes à la pratique⁸

Toutes les institutions peuvent tirer profit de l'amélioration des pratiques de GPS, mais il y a autant de façons de procéder à leur mise en place que de fournisseurs. L'expérience d'un large éventail de professionnels, y compris les fournisseurs et les réseaux membres de la SPTF, démontre qu'il faut

6 Voyez, par exemple, comment l'IMF colombienne Contacter a découvert que le fait d'instaurer un numéro vert pour les plaintes des clients a généré de nouveaux contrats. En moins d'un an, ce canal de communication directe avec les clients a généré 193 demandes de prêt, qui ont abouti à 51 nouveaux prêts pour plus de 40 000 \$. Lisez <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/803>

7 Par exemple, en Bolivie, une réglementation de 2013 exige une déclaration annuelle sur la performance sociale. Elle définit des normes de publication qui comprennent un ensemble minimum d'indicateurs que les fournisseurs doivent communiquer à l'autorité de réglementation.

8 Cette section s'inspire de Wardle (2014), qui comprend une description détaillée des méthodes, des outils, des ressources et des exemples de terrain pour la mise en œuvre des Normes Universelles. Ces conseils s'adressent principalement aux gestionnaires de FSF et à leurs conseils d'administration, mais peuvent aussi intéresser les bailleurs de fonds et les prestataires d'assistance technique.

Encadré 1. VisionFund, Ouganda (VFU) réduit les obstacles à l'inclusion financière par le biais de la GPS

VisionFund, en Ouganda, (VFU) a mis en place avec succès l'une des pratiques décrites dans les Normes Universelles de GPS : VFU L'institution utilise sa compréhension des besoins et des préférences des clients pour réduire les obstacles à l'inclusion financière rencontrés par les clients cibles.

Alors que VFU visait d'avoir 60 % de femmes parmi ses clients, elle a manqué son objectif d'environ 30 % ces dernières années. L'institution s'est rendu compte que cet écart pouvait être attribué à deux décisions opérationnelles : (1) avoir favorisé les prêts de groupe plutôt que les prêts individuels et (2) avoir obligé les clients à présenter des titres de propriété foncière comme garantie.

Ces décisions ont créé des obstacles à la clientèle féminine, puisque les hommes dissuadent généralement leurs épouses de rejoindre des groupes, et que les Ougandaises ne possèdent pas habituellement de titres de propriété. Après avoir identifié ces problèmes, VFU a inversé l'équilibre entre prêts de groupe et prêts individuels et a accepté d'autres formes de garanties. Dix-huit mois après l'adaptation des conditions du produit aux besoins des femmes, la portée de VFU auprès des femmes est passée à 42 % des clients.

Source: Guide de mise en œuvre des Normes Universelles SPTF, 2014

modifier divers points d'entrée. Certains utilisent la GPS pour traiter une question organisationnelle précise, telle que la rotation du personnel, l'insatisfaction des clients ou l'échec dans l'approche de la clientèle ciblée (lisez l'exemple de terrain dans l'encadré 1). D'autres commencent par réévaluer et renforcer leurs objectifs sociaux. Et d'autres encore évaluent l'ensemble de leurs pratiques actuelles de GPS, en utilisant un outil tel que l'outil CERISE des indicateurs de performance sociale (SPI),⁹ avant d'établir les pratiques qui seront prioritaires pour progresser. Sur la base de ces expériences, il est préférable de commencer par un plan d'action et de choisir une approche progressive de la mise en œuvre. Une mise en œuvre progressive permet à une

institution d'instaurer l'adhésion des employés, de tester la réaction des clients aux changements et de répondre plus lestement à l'évolution des priorités.

En suivant les six dimensions des Normes Universelles (Figure 1), les FSF peuvent améliorer leurs pratiques de finance responsable en prenant des mesures pour réaliser les orientations suivantes :

1. Définir et suivre les objectifs sociaux. Une institution devrait élaborer une stratégie sociale qui comprend une mission, une articulation des clients cibles, des objectifs sociaux clairs, des niveaux de performance désirés chiffrés (c'est-à-dire, des objectifs sociaux spécifiques), des indicateurs et une description de la façon dont les produits et les services bénéficieront aux clients. Le suivi des données sociales est essentiel pour surveiller les progrès. Par exemple, MicroLoan Foundation au Malawi recueille des données de performance sociale sur ses clients, notamment des informations sur leurs niveaux de pauvreté, la sécurité alimentaire, les motifs de départ et les réclamations. Afin d'assurer l'exactitude de ces données, l'institution possède des protocoles de collecte et d'analyse des données.¹⁰

2. S'assurer de l'engagement du CA, de la Direction, et du personnel en faveur des objectifs sociaux. Les FSF devraient s'efforcer de susciter un engagement pour les objectifs sociaux de la part des membres du conseil d'administration, de la direction et de tous les autres employés. Voici une méthode parmi d'autres : Juhudi Kilimo au Kenya suit des indicateurs clefs de performance sociale¹¹ et les présente régulièrement au CA. Le CA a utilisé les données dans sa prise de décisions stratégiques sur les nouveaux produits et l'expansion. Selon une autre méthode, FINCA MFB au Pakistan aligne l'adhésion des employés sur les objectifs institutionnels en évaluant les employés de terrain sur la manière dont ils mettent en œuvre les normes de suivi des clients («Customer Care Standards») de FINCA MFB. Elle mesure et évalue le traitement des clients par personnel, la façon dont les informations sur les produits sont relayées

9 The CERISE SPI4 tool is the most comprehensive data collection and assessment framework for SPM, and is fully aligned with the SPTF Universal Standards. See <http://spi4wiki.pbworks.com/w/page/74245904/SPI4%20Home>.

10 Afin de faciliter et de standardiser ce processus pour d'autres FSF, MIX a intégré un ensemble minimum d'indicateurs de performance sociale dans sa plateforme de création de rapports. Visitez <http://mixmarket.org/contribute-data>.

11 Le rapport trimestriel de GPS de Juhudi Kilimo au conseil d'administration comprend généralement des scores de pauvreté, ventilés par clients nouveaux ou existants ; les revenus et dépenses mensuelles ; les actifs financés ; les résultats de satisfaction des clients ; les résultats de satisfaction des employés et les données de performance financières associées ; les nouveaux groupes, le nombre total de clients, les emprunteurs actifs, le taux de croissance mensuel des clients, les nouveaux clients hommes/femmes et le portefeuille à risque

aux clients, ainsi que l'apparence extérieure du personnel et son attitude.

3. Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients.

Une étude de marché centrée sur les clients commence par la compréhension de la vie financière des clients cibles, pour ensuite concevoir des produits qui satisferont ces besoins. Au lieu de se borner à interroger les clients sur leur satisfaction envers les produits existants, les techniques de GPS comprennent la collecte d'informations sur le comportement des clients, les risques courants, les obstacles à l'accès aux produits, et les possibilités économiques. Par exemple, Fonkoze en Haïti charge des employés spécialement formés d'effectuer des entretiens approfondis sur les entreprises des clients, leur dynamique familiale, leurs besoins économiques et les nouvelles idées de produits. La conception centrée sur l'humain est un autre exemple¹² : elle permet aux FSF d'apprendre directement auprès des clients, dans leur propre environnement, et de tester des idées de produits en ayant des retours immédiats des clients. La conception axée sur la clientèle se traduit par des produits et des services de grande qualité qui sont bien adaptées aux clients.

4. Traiter les clients de manière responsable. Les FSF devraient s'efforcer de respecter les normes de certification de protection des clients de Smart Campaign,¹³ qui décrivent les standards adéquats de traitement des clients. Voici un exemple : FinComún au Mexique a réduit le taux d'impayés de leurs clients de 7 % sur un an et a amélioré la réputation de l'institution parmi les clients suite à l'introduction de sa Politique de Recouvrement dans la Dignité, qui favorise l'écoute des clients et les discussions pour trouver des solutions de remboursement plutôt que de mettre l'accent sur des recouvrements.¹⁴

5. Traiter les employés de manière responsable. Les FSF qui créent un environnement de travail équitable, sûr et favorable permettent à leurs employés de devenir meilleurs dans leur travail. Les FSF devraient avoir des politiques de ressources humaines (RH) qui protègent les employés et

surveillent leur satisfaction. Par exemple, ESAF Inde a réduit son taux de rotation des employés en agissant sur les résultats de son enquête annuelle de satisfaction des employés : elle indiquait que les employés avaient besoin de réduire leurs horaires de travail et de l'équilibrer pour tenir compte de leurs obligations personnelles.

6. Équilibrer la performance financière et sociale.

Des décisions telles que les objectifs de croissance et de profits, l'allocation des bénéfices, la sélection des sources de financement et la rémunération des employés doivent équilibrer les objectifs financiers et sociaux. La tarification responsable et l'alignement des attentes des FSF et investisseurs sur les rendements sociaux et financiers sont cruciaux pour parvenir à cet équilibre. Equitas Micro Finance, en Inde, a été parmi les premiers FSF au niveau mondial à définir des politiques de bénéfices transparentes de manière à ce que les investisseurs sachent quels rendements sociaux et financiers ils pouvaient espérer. Equitas a un plafond de 25 % sur le rendement des fonds propres et alloue 5 % des bénéfices de la société aux programmes sociaux, y compris des camps médicaux, des formations pour le développement des compétences et des écoles pour les enfants des clients. Certains investisseurs sociaux ont introduit des outils qui aident les FSF à mieux comprendre les attentes des investisseurs. Par exemple, Triple Jump a présenté son «feu de signalisation TJ» sur les intérêts, qui évalue si les taux d'intérêt et la rentabilité associée d'un FSF sont justifiables, en regard de la mission sociale de l'institution.

Intégrer la GPS à tous les niveaux de l'institution

Plutôt que de faire de la GPS un «projet spécial», il est essentiel de l'intégrer dans l'ensemble de l'organisation. Le plan de travail de GPS de l'institution devrait être intégré dans son plan stratégique / plan d'affaires, le CA devrait surveiller les résultats sociaux, les employés devraient être responsables de fonctions spécifiques de performance sociale et le PDG devrait être responsable de la réalisation des objectifs sociaux.

¹² Consultez également McKay et Seltzer (2013).

¹³ Basé sur les 7 principes de protection des clients prônés par Smart Campaign : une campagne mondiale consacrée à l'intégration des pratiques de protection des clients dans la culture institutionnelle et les opérations du secteur de la microfinance (www.smartcampaign.org).

¹⁴ Cet exemple est détaillé dans une étude de cas de Smart Campaign : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/48>.

AMK, l'une des plus grandes institutions de dépôts de microfinance au Cambodge, possède un système de RH dont les régimes d'incitation prennent en compte l'approche et la protection des clients, un département de recherche interne dédié qui met l'accent sur la recherche systématique du marché et des résultats et changements sociaux, et un service d'audit interne qui couvre les aspects financiers et sociaux de la protection des clients et du service à la clientèle. AMK possède également un comité du CA sur la performance sociale qui s'assure que la stratégie et les opérations répondent aux données de suivi et de recherche en performance sociale (MCRIL 2007 et AMK 2014).

Ce type d'adhésion de l'ensemble de l'organisation permet à de nouvelles pratiques de s'installer durablement. Les Normes Universelles et le Guide d'accompagnement aident les FSF à construire cette adhésion et à favoriser la compréhension de la GPS au niveau des gestionnaires, afin que les pratiques de GPS améliorées se traduisent par une prestation de services financiers responsables et centrés sur les clients.

Références

AMK. 2014. "Clients Change Study 2012." Phnom Penn, Cambodia: AMK. http://media.wix.com/ugd/b083d5_cc2542dd685c469a83a86c53ded46b76.pdf.

Cull, Robert, Tilman Ehrbeck, and Nina Holle. 2014. "Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence." Focus Note 92. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/financial-inclusion-and-development-recent-impact-evidence>.

Gonzalez, Adrian 2010. "Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008." Mix Data Brief No.7. Washington, D.C.: MIX. <http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2010/08/microfinance-synergies-and-trade-offs-social-vs-financial>.

Guzman, Sergio. 2013. "Study of Client Protection Practices in Latin America and the Caribbean." Center for Financial Inclusion Publication No. 22. Washington, D.C.: CFI. <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/803>.

Hoepner, Andreas, Hong (Frank) Liu, Aldo Moauro, Bertha Perez-Rocha, and Lucia Spaggiari. 2012. "Financial Results of Microfinance Institutions: Social Performance Matters." Saint Andrews, U.K.: Centre for Responsible Banking and Finance, University of Saint Andrews and Microfinanza Rating. http://www.microfinanzarating.com/images/stories/Social_performance_matters_MicroFinanza_Rating_University_St._Andrews_May_2012.pdf.

B. Perez-Rocha, Andreas Hoepner, Lucia Spaggiari, Cecile Lapenu and Bonny Brusky. 2014. "Does Good Client Protection Impact Financial Performance?" Making Microfinance Investment Responsible Action Group, Brief N°3. Luxembourg: European Microfinance Platform (eMFP).

McKay, Claudia, and Yanina Ester Seltzer. 2013. "Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings." Brief. Washington, D.C.: CGAP, December. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Designing-Customer-Centric-Branchless-Banking-Offerings-Dec-2013.pdf>.

MCRIL. 2007. "Managing Social Performance, AMK (Cambodia)." Sussex: Imp-Act. <http://spmresourcecentre.net/index.cfm/linkservid/89852517-DD4D-4144-827D9E42C793805D/showMeta/0/>.

Pistelli, Micol, Anton Simanowitz, and Veronika Thiel. 2011. "Survey of 405 MFIs Reporting to MIX 2009–2010." Microbanking Bulletin. Washington, D.C.: MIX. http://www.themix.org/sites/default/files/MBB-%20SoPinSPReporting%20and%20Management_FINAL.pdf.

Pistelli, Micol, Armonia Pierantozzi, and Gianfranco Vento. Forthcoming. "Social performance metrics inspected – what any good microfinance business shall track and why". Washington, D.C.: MIX.

Groupe de Travail sur la Performance Sociale 2012. "Normes Universelles SPTF de Gestion de Performance Sociale." Washington, D.C.: SPTF. http://www.sptf.info/images/usspm%20manual_english.pdf.

Wardle, Leah. 2014. "The SPTF Universal Standards Implementation Guide." Washington, D.C.: SPTF. <http://sptf.info/resources/resource-center>

Mai 2014

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site : www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 États-Unis

Tél. : 202-473-9594
Fax : 202-522-3744

Adresse électronique : cgap@worldbank.org

© CGAP, 2014

AUTEURS :

Antonique Koning, CGAP et Leah Wardle, SPTF