

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale



Présentation des Standards Universels de Gestion de Performance Sociale SPTF

Quels sont les Standards Universels de Gestion de Performance Sociale ?

Créés grâce à une large consultation du secteur, les Standards Universels SPTF de Gestion de Performance Sociale (“les Standards”) sont un ensemble de standards de gestion qui concernent toutes les institutions de micro-finance recherchant un double bilan. Pour une institution, atteindre les standards signifie qu'elle possède de "fortes" pratiques de gestion de performance sociale (GPS). Pour réaliser ceci, les institutions doivent :

1. Définir et Suivre les Objectifs Sociaux ;
2. S'assurer de l'Engagement du CA, de la Direction, et du Personnel pour les Objectifs Sociaux ;
3. Traiter les Clients de façon Responsable ;
4. Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux Besoins et Préférences des Clients ;
5. Traiter les Employés de façon Responsable ; et
6. Équilibrer la Performance Sociale et Financière

Pourquoi ces six catégories ?

Le SPTF a démarré avec l'hypothèse qu'afin de réaliser un double bilan, il faut :

- Établir une stratégie. L'institution doit savoir qui elle cible, quels sont ses objectifs, et comment ses produits et services vont servir à réaliser ces objectifs. L'institution doit également comprendre la façon dont elle va équilibrer sa recherche de rendement financier et sa performance sociale. Le fait de se mettre d'accord sur ces points et de s'y tenir dès le départ maintient l'institution fidèle à ses buts alors même qu'elle fonctionne et qu'elle évolue.
- Développer l'adhésion des employés. Les employés doivent comprendre la stratégie de l'institution et la façon dont leur propre travail contribue à la réussite des objectifs, à la fois sociaux et financiers. Les employés doivent également être bien traités, pour qu'ils soient dynamiques et motivés dans leur travail.
- Placer les clients d'abord. L'institution doit protéger les clients et leur être bénéfique dans tous les aspects de son travail, des objectifs qu'elle définit, à sa manière d'interagir avec les clients et de former les employés, jusqu'aux produits et services qu'elle propose. Le fait de placer les clients au centre doit faire partie de la culture de l'institution et doit être incorporé dans ses opérations journalières.

Ensemble, les six catégories de standards établissent des pratiques de gestion concrètes liées à ces éléments : élaborer la stratégie, développer l'adhésion des employés, et faire passer les clients d'abord, à tous les niveaux et dans tous les services de l'institution.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

Pourquoi une institution devrait-elle chercher à atteindre les Standards?

Le but fondamental des Standards consiste à avantager les clients. Une institution à double bilan cherche non seulement la pérennité financière, mais aussi la réalisation d'un ou plusieurs objectifs sociaux. **Bien que chaque institution possède ses propres objectifs sociaux particuliers**, toutes les institutions à double bilan devraient partager des buts élargis : **augmenter l'inclusion financière et générer des avantages pour les clients, en commençant par réduire la vulnérabilité des clients**. En outre, toutes les institutions devraient chercher à remplir leurs objectifs tout en s'assurant que les clients ne sont pas lésés. Une institution qui respecte les Standards a mis en place les composants d'une institution centrée sur les clients, et est bien placée pour réaliser ses objectifs sociaux.

Pourquoi les Standards ont-ils été créés?

Les membres du Groupe de Travail ont demandé au SPTF d'établir des **standards clairs pour une forte GPS**. Ce document crée un standard de réalisation pour toutes les institutions qui s'efforcent d'atteindre une forte GPS. Les Standards définissent des pratiques "fortes" et non pas "excellentes," dans une volonté de les rendre utilisables par toutes les institutions à double bilan.

Les Standards répondent aussi à une préoccupation du secteur selon laquelle les institutions se sont éloignées de leurs clients. La plupart des institutions prétendent améliorer le bien-être des clients, mais lors des deux dernières décennies beaucoup d'institutions se sont davantage concentrées sur la pérennité financière plutôt que sur les besoins des clients. Beaucoup de ces institutions sont motivées par les résultats financiers parce qu'elles ne gèrent que la performance financière. Les institutions avec un objectif social doivent également gérer leur performance sociale. **En définissant et promouvant une forte GPS, ces Standards contribuent au recentrage des institutions sur les clients.**

Enfin, les Standards répondent également à une demande de la part des membres de **conseils sur la manière de renforcer la GPS**. Les institutions peuvent se servir des pratiques dans ce document pour évaluer leur propre performance, et apprendre ce qu'elles doivent faire en plus, afin de réaliser de fortes pratiques de gestion.

Pourquoi les Standards abordent-ils des pratiques de gestion plutôt que des retombées sociales?

Les Standards se concentrent sur la gestion plutôt que sur des retombées sociales explicites (ex : augmentation de la capacité des clients à faire face à une urgence financière) pour deux raisons :

1) L'expérience montre que si une institution prend soin d'équilibrer les pratiques de gestion financière et sociale, en portant au premier plan les besoins des clients, leurs retombées et préférences, alors cela va très certainement entraîner de meilleures retombées sociales.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

2) Il existe suffisamment de données et d'expérience pour définir de fortes pratiques de GPS, mais il n'existe pas encore de données équivalentes pour définir des standards de retombées au niveau des clients.

Actuellement, les Standards exigent que les institutions aient des objectifs clairs pour les retombées des clients, pour répondre aux besoins des clients, et pour mesurer et suivre les progrès vers les objectifs de retombées pour les clients. **A l'avenir, le secteur pourra se fonder sur ces Standards pour créer des références et des normes concernant les retombées pour les clients.**

Comment doit-on utiliser les Standards ? A qui les Standards sont-ils destinés ?

Pour **toutes les parties prenantes qui revendiquent un double bilan**, les Standards établissent une **compréhension globale et partagée de forte gestion de performance sociale** — une première pour le secteur de la micro-finance.

Les institutions devraient se servir des Standards pour :

- **Auto réguler leurs pratiques de gestion de performance sociale**, et
- **Guider leurs stratégies** pour atteindre une gestion de performance sociale plus forte

Les Standards sont également pertinents pour le travail d'autres parties prenantes du secteur de la micro-finance :

- **Investisseurs et bailleurs de fonds peuvent utiliser les Standards pour comprendre les pratiques de GPS d'une institution par rapport aux standards universellement acceptés.** Ceci peut aider investisseurs et bailleurs de fonds à diriger leurs fonds vers les institutions avec une forte GPS, et à identifier les besoins en renforcement de capacité de GPS parmi les bénéficiaires.
- **Les notateurs sociaux et les auditeurs sociaux** utilisent déjà beaucoup de standards individuels dans leurs évaluations, mais ils vont peut-être commencer à évaluer la conformité avec l'ensemble des Standards dans le cadre de leurs procédés de notation et d'audit.
- **Les réseaux et les associations** peuvent utiliser les Standards comme outil pour évaluer la performance sociale d'institutions partenaires et prendre des décisions critiques à propos de renforcement de capacité, d'accords de partenariats, et de financement.

La conformité est-elle obligatoire?

Non. **Le SPTF n'exigera pas de conformité avec les Standards en tant que condition d'adhésion**, et le document lui-même n'est pas un dispositif de publication de résultats ou de notation. Actuellement, le SPTF ne propose pas de note/certification, mais pourrait le proposer à l'avenir, à travers des notateurs et auditeurs sociaux, dont plusieurs ont déjà aligné leurs produits sur les Standards.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

Ces standards sont-ils réalistes ?

Actuellement, beaucoup d'institutions n'atteignent pas les Standards, et le SPTF s'attend à ce que la plupart des institutions mettent en place les pratiques essentielles *graduellement*. Cependant, il est crucial que les institutions sachent vers quoi elles travaillent. De plus, les expériences des institutions les plus avancées en gestion de performance sociale montrent que les pratiques [comprises dans le document des Standards] sont non seulement réalistes mais aussi cruciales dans la poursuite des objectifs sociaux.

Comment les Standards incorporent-ils les Principes de Protection des Clients de Smart Campaign?

Les standards Smart Campaign pour la certification de protection des clients sont incorporés au fil du document des Standards. Les standards de certification sont clairement identifiés en tant que « pratiques de protection des clients à appliquer » et sont surlignés en gris, pour faciliter le repérage. La protection des clients constitue les *fondations* de la gestion de performance sociale — la première préoccupation d'une institution dans la gestion de sa performance sociale est de "ne pas nuire" aux clients. Les Standards restants sont construits sur ces fondations et franchissent une étape de plus : ils se concentrent sur les façons de “bien faire” en créant des avantages pour les clients.

Comment le document des Standards s'articule-t-il?

Le document comporte six sections. Il y a entre 3 et 5 standards par section. Chaque standard possède ses bonnes pratiques correspondantes, “essentielles” et “supplémentaires”, définies de la façon suivante :

- Pratiques Essentielles : Pratiques que l'institution doit mettre en place pour réaliser une forte gestion de performance sociale, selon la définition du standard.
- Bonnes Pratiques Supplémentaires: Pratiques qui sont généralement recommandées mais qui ne sont pas essentielles (voir définition ci-dessus), et qui ne sont pas forcément applicables aux institutions dans tous les contextes.

Les standards et les pratiques essentielles sont présentés sur le document principal. Les bonnes pratiques supplémentaires figurent en annexe. Chaque standard possède un identifiant unique, formé d'un chiffre et d'une lettre (ex 1A, 1B, 2A). Chaque pratique a un identifiant unique, formé d'un chiffre, d'une lettre et d'un chiffre (ex. 1a.1, 1a.2, 1b.1).

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

SECTION 1: Définir et Suivre les Objectifs Sociaux

Standard	
1a	L'institution possède une stratégie pour réaliser ses objectifs sociaux.
Pratiques Essentielles	
1a	<p>L'institution possède chacun des éléments suivants, qui sont détaillés dans sa stratégie :</p> <p>1a.1 <u>Mission sociale</u> : c'est le but social de l'institution. Il contribue à l'objectif plus large d'augmenter l'accès aux services financiers pour les groupes ciblés vulnérables ou exclus, et à générer des avantages pour ces clients.</p> <p>1a.2 <u>Clients ciblés</u> : L'institution définit les caractéristiques spécifiques de ses clients ciblés (ex : caractéristiques démographiques et socio-économiques, secteur d'activité, etc.) et la manière dont les services rendus à ces groupes de clients contribuent à la mission sociale.</p> <ul style="list-style-type: none">1a.3 <u>Objectifs sociaux</u> : ce sont les <i>retombées</i> spécifiques au niveau des clients (ex : prêts agricoles pour les agriculteurs en zone rurale) et les <i>résultats</i> que l'institution espère atteindre (ex : augmentation du patrimoine des agriculteurs); <p>1a.4 <u>Indicateurs sociaux</u> : ce sont les indicateurs que l'institution utilisera pour mesurer ses avancées en direction de chacun de ses objectifs sociaux (ex : patrimoine de agriculteurs, déclaré au 1^{er} et au 18^{ème} mois).</p> <ul style="list-style-type: none">1a.5 <u>Buts sociaux</u> : ce sont les buts mesurables pour chaque <i>résultat</i> au niveau client (ex : 70% de tous les nouveaux prêts sont fait à des agriculteurs) et chaque <i>retombée</i> (ex : 80% de ces agriculteurs déclarent une augmentation de patrimoine après 18 mois) ;1a.6 <u>Comment réaliser ces objectifs</u> : ce sont les produits, services, modèles et méthodes de distribution (détaillés en Section 4) que l'institution utilisera pour concrétiser ces retombées et ces résultats.

Standard	
1b	L'institution recueille, publie, et vérifie l'exactitude des données au niveau des clients en relation spécifique avec les objectifs sociaux de l'institution.
Pratiques Essentielles	
1b	<p>1b.1 L'institution recueille des données en utilisant au moins un indicateur pour chacun de ses objectifs sociaux (définis en 1a).</p> <p>1b.2 L'institution identifie les éléments suivants : qui recueille les données ; où les données sont enregistrées ; qui analyse les données ; et enfin comment les données sont publiées, et auprès de qui.</p>

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

- 1b.3 Le système interne de gestion de l'information (ex. MSI) de l'institution est capable de séparer les données clients selon le genre et selon d'autres caractéristiques clefs des clients.
- 1b.4 L'institution s'assure de la qualité des données qu'elle recueille : 1) en validant les données recueillies et saisies dans le système ; 2) en formant les employés sur les outils de collecte de données et sur la saisie de données.
- 1b.5 Si l'institution déclare comme l'un de ses objectifs sociaux la réduction de la pauvreté, elle surveille les niveaux de pauvreté de ses clients grâce à un outil d'évaluation de la pauvreté (ex : dépenses domestiques par personne, enquête de sécurité alimentaire, Participatory Wealth Ranking, index Progress out of Poverty, outils d'audit par genre, etc.)
- 1b.6 L'institution publie ses données de performance sociale, y compris les Indicateurs de Performance Sociale MIX, sous une forme publique (ex : rapport annuel de l'institution, publication à MIX Market, publication auprès d'une association nationale/régionale).

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

SECTION 2: S'assurer de l'Engagement du CA, de la Direction, et du Personnel pour les Objectifs Sociaux

Standard	
2a	Les membres du conseil d'administration s'engagent pour la mission sociale de l'institution.
Pratiques Essentielles	
2a	2a.1 L'institution fournit à chaque membre du CA une orientation sur la mission sociale, les objectifs sociaux et les responsabilités des membres en lien avec la performance sociale de l'institution. Elle confirme également l'adhésion de tous les membres. 2a.2 L'institution exige l'adhésion des membres du conseil d'administration au Code de Déontologie de l'institution. (voir Pratique Essentielle 2b.5).

Standard	
2b	Les membres du conseil d'administration rendent l'institution responsable de sa mission sociale et de ses objectifs sociaux.
Pratiques Essentielles	
2b	2b.1 Le CA examine les données de performance sociale, y compris : la conformité avec la mission, les résultats de performance, la politique de ressources humaines, les risques liés à la performance sociale (ex : risque de réputation, sortie des clients), les pratiques de protection des clients, la croissance et la répartition des bénéfices. 2b.2 En se basant sur l'étude des renseignements ci-dessus, le CA fournit une direction et une supervision de la stratégie (détaillées en 1a) en prenant en compte à la fois les objectifs sociaux et financiers (ex : de quelle manière les objectifs de croissance vont affecter la rentabilité et la qualité des services pour les clients ciblés), en prenant en compte à la fois les intérêts des clients et les préoccupations de performance financière. 2b.3 Le CA incorpore des critères de gestion de performance sociale dans son évaluation de la performance du PDG ou du directeur/de la directrice de l'institution (ex : réalisation des objectifs d'approche, rétention des clients). 2b.4 Le CA empêche un éloignement de la mission institutionnelle pendant les changements de structure de régime de propriété et/ou de forme juridique (ex : transformation). Pratique de protection des clients à appliquer : 2b.5 Un Code déontologique d'entreprise écrit doit énumérer les valeurs de l'organisation et les standards de comportement professionnel que doivent respecter les employés. Le code a été revu et approuvé par le conseil d'administration. (Principe de Protection des Clients 5)

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

Standard	
2c	La direction détermine et supervise la mise en place de la stratégie de l'institution pour réaliser ses objectifs sociaux.
Pratiques Essentielles	
2c	<p>2c.1 La direction intègre les objectifs de performance sociale de l'institution dans la planification des affaires, en prenant des décisions stratégiques et opérationnelles (ex : nouveaux produits ou canaux de distribution, objectifs de croissance) basées sur leur implication à la fois en performance sociale et financière.</p> <p>2c.2 La direction analyse les données de performance sociale, y compris les données sur les retombées au niveau des clients, pour comparer la performance réelle de l'institution à ses objectifs sociaux annoncés.</p> <p>2c.3 Les cadres de direction considèrent les risques liés à la performance sociale et agissent pour s'en prémunir (ex : risque de réputation, risque d'éloignement de la mission).</p> <p>2c.4 Le PDG ou le directeur/la directrice rend les cadres de direction responsables des avancées vers les objectifs sociaux de l'institution (ex : atteindre les clients ciblés, réussir à mettre en place les pratiques de protection des clients).</p> <p>Pratique de protection des clients à appliquer :</p> <p>2c.5 La direction et le conseil d'administration ont conscience du risque de surendettement des clients et le contrôlent régulièrement. (Principe de Protection des Clients 2)</p>

Standard	
2d	Les employés sont recrutés, évalués, et reconnus en fonction de critères de performance à la fois sociale et financière.
Pratiques Essentielles	
2d	<p>2d.1. Les candidats aux postes d'employés sont interrogés sur leur engagement envers les objectifs sociaux de l'institution, et le cas échéant, sur leur aptitude à remplir les responsabilités de performance sociale du poste.</p> <p>2d.2. L'institution évalue les employés sur la manière dont ils remplissent les tâches de performance sociale et financière qui leur sont confiées.</p> <p>Pratiques de protection des clients à appliquer :</p> <p>2d.3 Les standards de conduites professionnelles que tous les employés doivent respecter ainsi que les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables sont clairement décrites dans un Code déontologique, un règlement destiné au personnel ou un manuel de recouvrement des dettes. (Principe de Protection des Clients 5)</p> <p>2d.4 Le personnel est recruté et formé conformément au Code déontologique. Le personnel responsable du recouvrement reçoit notamment une formation en matière de pratiques et procédures acceptables de recouvrement des dettes et</p>

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

de recouvrement des prêts. L'ensemble du personnel responsable du recouvrement, qu'il soit interne ou externe, est censé suivre les mêmes pratiques. (Principe de Protection des Clients 5)

2d.5 Les objectifs de rendement et les systèmes de primes accordent au moins la même valeur à la qualité du portefeuille qu'à d'autres facteurs, tels que les décaissements et la croissance de la clientèle. La croissance est récompensée uniquement si la qualité du portefeuille est élevée. (Principe de Protection des Clients 5)

2d.6 Dans le cadre de l'évaluation de la performance des employés, les cadres et les superviseurs prennent en compte le comportement déontologique, la conduite professionnelle et la qualité de l'interaction avec les clients. Le système de primes est conçu de manière à ne pas mettre l'agent de prêt en situation de « conflit d'intérêt » avec les clients au moment du recouvrement, et récompense les comportements éthiques. (Principe de Protection des Clients 5)

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

SECTION 3: Traiter les Clients de manière Responsable

Standard	
3a	L'institution prend les mesures nécessaires pour s'assurer que les clients ont une capacité de remboursement, sans risque de surendettement et fournit des efforts pour améliorer la gestion des risques de crédit du marché. (Principe de Protection des Clients 2—s'applique à toutes les pratiques ci-dessous)
Pratiques Essentielles	
3a	Pratiques de protection des clients à appliquer :
	3a.1 Le processus d'approbation du prêt de l'institution exige une évaluation de l'accessibilité au prêt et des capacités de remboursement de l'emprunteur. L'approbation du prêt ne repose pas uniquement sur des garanties (qu'elles soient des garanties de pair, de cosignataires ou des garanties additionnelles) qui se substitueraient à une analyse solide des capacités.
	3a.2 Les politiques d'approbation des prêts de l'institution donnent des directives claires concernant le seuil de dette de l'emprunteur et les niveaux acceptables de dette provenant d'autres sources.
	3a.3 Lorsque cela est possible, l'institution vérifie auprès d'une agence d'évaluation du crédit le niveau d'endettement actuel de l'emprunteur et l'historique de ses remboursements. Si cela n'est pas possible, l'institution conserve et consulte des dossiers internes et vérifie les informations disponibles auprès de ses concurrents.
	3a.4 L'audit interne et/ou un département de contrôle interne de l'institution veille à ce que les employés respectent les politiques et les dispositifs de prévention des risques de surendettement des clients.

Standard	
3b	L'institution fournit des renseignements à la fois clairs, suffisants et en temps opportun, d'une façon qui permette aux clients de les comprendre et de prendre une décision en toute connaissance de cause. (Principe de Protection des Clients 3—s'applique à toutes les pratiques ci-dessous)
Pratiques Essentielles	
3b	Pratiques de protection des clients à appliquer :
	3b.1 Le personnel est formé pour communiquer efficacement avec tous les clients, afin de garantir que ces derniers comprennent les termes du contrat, leurs droits et leurs obligations. Les techniques de communication utilisées pallient les limitations liées au niveau d'alphabétisation (par exemple, lire les contrats à haute voix, distribuer des documents dans la langue locale, etc.).
	3b.2 L'institution financière respecte la loi sur la transparence en matière de prêts et les formules obligatoires de calcul du TAP ou du taux d'intérêt effectif. En l'absence de normes acceptées par l'ensemble de l'industrie, l'institution fournit des informations qui indiquent le montant total que le client paiera pour le

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

produit.

3b.3 Avant que la vente ne soit conclue, le client est informé des prix et des conditions de tous les produits financiers, y compris : les taux d'intérêts, les primes d'assurance, les soldes créditeurs minimaux, l'ensemble des frais, les pénalités, les produits associés, les frais de tierce partie, et les modifications qui peuvent subvenir au cours du temps.

3b.4 Plusieurs canaux de diffusion sont utilisés pour diffuser des informations claires et précises sur le produit : brochures, séances d'orientation, réunions, informations affichées dans les locaux, site internet, etc.

3b.5 Les clients disposent de suffisamment de temps pour se familiariser avec les conditions du produit, poser des questions et recevoir des informations avant de signer tout contrat.

3b.6 Les clients reçoivent régulièrement des informations claires et précises sur leurs comptes (par exemple, relevés de compte, reçus, soldes, etc.).

Standard

3c L'institution et son personnel traitent leurs clients de façon juste et respectueuse, sans aucune discrimination. L'institution possède des garde-fous pour détecter et empêcher la corruption et les traitements agressifs ou injurieux de la part de leur personnel et agents, particulièrement pendant les ventes de prêts et les procédés de recouvrement des dettes. (Principe de Protection des Clients 5—concerne la pratique ci-dessous)

Pratiques Essentielles

3c Pratique de protection des clients à appliquer :

3c.1 Dans les prêts de groupe, l'institution fournit aux clients des sessions de sensibilisation au concept de prêt solidaire, à la nécessité de couvrir les co-emprunteurs en cas de remboursement tardif et à la capacité de remboursement qui ne doit pas être dépassée.

Standard

3d L'institution respecte la confidentialité des données des clients individuels en accord avec les lois et réglementations des juridictions locales. De telles données seront uniquement utilisées aux fins précisées au moment où l'information est recueillie, où tel que la législation le permet, sauf s'il en a été convenu autrement avec le client. (Principe de Protection des Clients 6—concerne les pratiques ci-dessous)

Pratiques Essentielles

3d Pratiques de protection des clients à appliquer :

3d.1 L'institution possède une politique écrite qui régit la collecte, la saisie, l'utilisation et la diffusion des données des clients.

3d.2 L'institution forme les employés sur les politiques et les procédures qui

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

permettent de préserver la sécurité et la confidentialité des données des clients.

3d.3 L'institution possède une technologie et des systèmes appropriés (ex : bases de données sécurisées) pour garantir la protection des données des clients.

3d.4 L'institution informe les clients sur la façon dont leurs données seront utilisées en interne et, le cas échéant, si elles seront diffusées en externe (ex : partagées avec un bureau de crédit).

3d.5 L'institution obtient l'autorisation des clients avant toute diffusion obligatoire de données de clients.

Standard

3e L'institution possède des dispositifs réceptifs et réactifs pour la résolution des réclamations et des problèmes de ses clients, et utilise ces dispositifs à la fois pour résoudre les problèmes individuels et pour améliorer ses produits et services. (Principe de Protection des Clients 7—concerne les pratiques ci-dessous)

Pratiques Essentielles

3e Pratiques de protection des clients à appliquer :

3e.1 L'institution possède un dispositif efficace pour traiter les réclamations des clients.

3e.2 Une politique écrite stipule que les réclamations des clients doivent être prises au sérieux, faire l'objet d'une enquête exhaustive et être résolues en temps opportun et sans préjudice.

3e.3 Le personnel est formé pour informer les clients de leur possibilité de porter réclamation et pour les orienter vers la personne qui s'en charge.

3e.4 Le personnel est formé pour informer les clients de leur possibilité de porter plainte ainsi que pour traiter les plaintes et les orienter vers la personne adaptée pour enquêter et y apporter une solution.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

SECTION 4: Concevoir des Produits, Services, Modèles de prestations et Canaux de distribution qui répondent aux Besoins et Préférences des Clients

Standard	
4a	L'institution connaît les besoins et préférences de ses différents types de clients.
Pratiques Essentielles	
4a	L'institution se sert régulièrement des données qu'elle recueille (procédé décrit dans le standard 1b) afin de : 4a.1 Comprendre comment les clients utilisent les produits et les services, par catégorie de clients (ex : hommes et femmes, niveau de revenu, type d'activité). 4a.2 Comprendre la satisfaction des clients (ex : ressenti global et valeur ajoutée, facilité d'accès aux services, suggestions for améliorer les produits), par catégorie de clients. 4a.3 Suivre le taux de rétention des clients ¹ et comprendre pourquoi les clients quittent l'institution.

Standard	
4b	L'institution conçoit ses produits, services, et canaux de distribution de manière à ce qu'ils ne nuisent pas aux clients.² (Principe de Protection des Clients 1—s'applique à toutes les pratiques ci-dessous)
Pratiques Essentielles	
4b	Pratiques de protection des clients à appliquer : 4b.1 L'institution propose des produits de crédit flexibles ou variés, répondant à différents besoins professionnels et familiaux. 4b.2 L'échéancier des remboursements est calqué sur le flux de trésorerie des emprunteurs. 4b.3 La taille du prêt correspond aux besoins financiers et à la nature de l'activité des clients visés. 4b.4 Les produits sont abordables pour les clients, ce qui veut dire qu'ils ne seront pas contraints de sacrifier leur niveau de vie ou leur activité

¹ L'indicateur de performance social MIX pour le taux de rétention des clients est basé sur la formule suivante : Taux de rétention des clients = Clients actifs à la fin de l'exercice / (Clients actifs au début de l'exercice + Nouveaux clients pendant l'exercice)

² Le Standard 4b et les Pratiques Essentielles correspondantes proviennent de Smart Campaign. Contrairement aux autres pratiques de protection des clients dans ce document, ces Pratiques Essentielles ne font pas encore partie de la Certification de Protection des Clients de Smart Campaign (à l'exception du paragraphe 4b.9) parce que Smart Campaign est actuellement en train de tester ces pratiques.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

commerciale pour payer leurs produits financiers. L'accessibilité prend en compte : 1) le taux d'intérêt, les commissions, les primes, et tous les autres frais ; 2) le montant du prêt (ou de la prime d'assurance); et 3) le montant périodique à rembourser. Les emprunteurs devraient pouvoir payer le service de la dette sans sacrifier leur qualité de vie élémentaire.

4b.5 La distribution des produits et services est fiable et pratique pour les clients (ex : points de service près du domicile ou du lieu de travail des clients), et diminue les frais individuels (ex : trajets) liés à l'accès au produit ou service.

4b.6 Les conditions et modalités des produits sont faciles à comprendre et à comparer pour les clients.

4b.7 Les modifications du produit (coût, modalités, conditions) sont minimales ou rares.

4b.8 L'institution ne demande pas aux clients de renoncer à leurs droits fondamentaux (ex : le droit de poursuivre en justice le fournisseur, de recevoir des informations, de résilier l'utilisation du produit, de maintenir la confidentialité).

4b.9 L'institution a deux politiques de crédit: 1) une politique relative aux garanties de prêt acceptables, qui comprend la directive de ne pas accepter de garantie qui priverait les emprunteurs de leur capacité fondamentale de survie, et qui offre une explication du rôle des garants ; la politique garantit que les clients recevront un prix équitable pour tout actif confisqué ; 2) une politique de recherche active de solution de rééchelonnement / radiation du prêt sur une base exceptionnelle, pour les clients qui seraient disposés à rembourser mais qui n'en auraient pas la capacité.

Standard

4c Les produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution sont conçus pour profiter aux clients, en lien avec les objectifs sociaux de l'institution.

Pratiques Essentielles

4c L'institution utilise sa connaissance des besoins et des préférences des clients pour modifier ou concevoir des produits et services, modèles de prestations et canaux de distribution qui créent des avantages pour les clients, notamment :

4c.1 Réduire les obstacles à l'inclusion financière que rencontrent les clients ciblés (ex : rendre les points de service accessibles aux personnes exclues ; proposer des conditions de produits adaptées aux personnes pauvres).

4c.2 Fournir un accès au moment opportun à des fonds et des services suffisants qui permettent aux clients de diminuer leurs risques et de faire face aux urgences les plus communes (ex : accès à l'épargne, assurance, prêts d'urgence, services de soutien aux entreprises).

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

4c.3 Créer d'autres avantages pour les clients, en leur donnant la possibilité d'investir dans des opportunités économiques (ex : prêts/locations d'appareils) et répondre aux besoins domestiques prévus à l'avance (ex : prêts pour l'aménagement domestique, épargne pour un mariage).

Pratique de protection des clients à appliquer :

4c.4 Le contenu des plaintes et réclamations est analysé afin d'améliorer les opérations, produits et communications de l'organisation. (Principe de Protection des Clients 7)

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

SECTION 5: Traiter les Employés de façon Responsable

Standard	
5a	L'institution obéit à une politique écrite de ressources humaines qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant.
Pratiques Essentielles	
5a	<p>5a.1 Une politique de ressources humaines écrite est disponible pour tous les employés ; est entièrement conforme avec la législation nationale, si elle existe ; et décrit les droits des employés sur les points suivants : salaires, avantages, conditions de travail, sécurité au travail, non-discrimination, liberté d'association, et traitement des doléances.</p> <p>5a.2 Les niveaux de rémunération du personnel constituent un salaire de subsistance³ pour les employés.</p> <p>5a.3 L'institution accepte les doléances des employés et leur répond à l'aide d'un dispositif formalisé et confidentiel. Celui-ci protège les employés contre les représailles qu'ils pourraient subir pour avoir déposé une plainte.</p> <p>5a.4 L'institution n'a recours à aucun travail forcé ou obligatoire, et n'en retire aucun avantage direct ou indirect.⁴ Si la loi nationale permet d'employer les mineurs, l'institution se conforme aux obligations et aux normes légales nationales et internationales pour le recrutement de mineurs.⁵</p> <p>5a.5 L'institution évalue les risques sur la santé et la sécurité (ex : pression et charge de travail excessive, conduite sans casque) que les employés rencontrent dans leur travail, et fournit gratuitement aux employés la formation et le matériel nécessaires pour limiter ces risques.</p> <p>5a.6 L'institution enregistre, publie, et enquête sur tous les accidents du travail, blessures ou maladies.</p>

Standard	
5b	L'institution informe tous les employés des termes de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles essentielles.
Pratiques Essentielles	
5b	<p>5b.1 Chaque employé reçoit une description de poste écrite et un contrat de travail écrit ou oral qui précise son salaire, ses avantages, et la nature de l'emploi.</p>

³ Un salaire de subsistance est un revenu qui suffit à fournir le minimum satisfaisant de conditions de vie pour les employés à l'endroit où ils/elles travaillent.

⁴ Tout travail exécuté sous la menace d'une punition ou non consenti est considéré comme du travail forcé ou obligatoire.

⁵ L'âge minimum d'accès au "travail normal" est d'au moins 14 ans (pays développés : 15 ans). Il est possible de faire des exceptions à partir de 12 ans (pays développés : 13 ans) pour les "travaux légers" qui n'interfèrent pas avec la scolarité de l'enfant et qui ne nuisent à l'enfant d'aucune autre manière. L'âge minimum pour les "travaux dangereux" susceptibles de nuire à la santé, la sécurité, ou aux mœurs d'un enfant est de 18 ans.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

5b.2 Chaque employé reçoit une formation spécifique pour son poste et/ou le développement de compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions professionnelles essentielles.

5b.3 Chaque employée comprend de quelle manière sa performance sera évaluée et récompensée par l'institution.

Pratique de protection des clients à appliquer :

5b.4 Le personnel est informé à l'avance des sanctions pour non-respect des politiques de recouvrement et toute violation est sanctionnée. Le règlement du personnel comprend des dispositions particulières sur les comportements considérés comme acceptables et inacceptables. Ces dispositions décrivent les sanctions et actions qui peuvent entraîner la cessation de l'emploi. Le personnel est informé des sanctions prises lors du non-respect du Code déontologique ou des politiques de recouvrement, toute violation est sanctionnée. Une surveillance suffisante des pratiques (par le service opérationnel ou par des audits internes) est effectuée afin de fournir la formation ou les sanctions si nécessaire. (Principe de Protection des Clients 5)

Standard

5c | L'institution suit de près la satisfaction et le taux de rotation des employés.

Pratiques Essentielles

5c | 5c.1 L'organisation rassemble, enregistre, et analyse les données de satisfaction des employés.

5c.2 L'institution suit de près le taux de renouvellement⁶ des employés et connaît les raisons du départ des employés.

5c.3 L'institution agit afin de remédier aux problèmes institutionnels menant au renouvellement et au mécontentement des employés.

⁶ Le MIX calcule le taux de rotation du personnel de la manière suivante : Taux de rotation du personnel = Nombre d'employés étant partis au courant de l'exercice / moyenne (Nombre d'employés à la clôture de l'exercice + Nombre d'employés ayant travaillé plus d'un an)

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

SECTION 6: Equilibrer la Performance Financière et Sociale

Standard	
6a	Les taux de croissance sont durables et adaptés aux conditions du marché, permettant une bonne qualité de services.
Pratiques Essentielles	
6a	<p>6a.1 L'institution établit des objectifs de taux de croissance durables pour toutes les filiales/régions et pour tous les produits, en prenant en compte à la fois les facteurs internes (ex : personnel, systèmes d'information, financement) et les facteurs externes (ex : concurrence, saturation du marché, surendettement des clients).</p> <p>6a.2 L'institution gère les risques liés à la croissance : 1) en évaluant les conditions du marché pour s'assurer que ni la viabilité à long terme ni le bien-être des clients ne sont mis en péril par la recherche de croissance à court terme, et 2) en établissant et vérifiant la conformité avec les politiques liées à la croissance à travers tous les services/filiales.</p> <p>6a.3 L'institution examine les taux de croissance trimestriels pour tous les services/filiales, et pas uniquement les taux globaux annuels (qui ne vont pas forcément refléter une forte croissance suivie d'une compression). Elle a mis en place un dispositif de suivi afin d'identifier une croissance non anticipée et non validée.</p> <p>6a.4 L'institution regarde si sa capacité interne (ex : système de gestion de l'information, procédures de gestion des risques, formation des employés) reste à la hauteur de la croissance institutionnelle en nombre de clients et en quantité de prêts et de dépôts, et augmente cette capacité selon les besoins.</p>

Standard	
6b	La structure financière de l'institution est appropriée pour une institution à double bilan, grâce à sa combinaison de sources, de conditions, et de rendements souhaités.
Pratiques Essentielles	
6b	<p>6b.1 L'institution et ses investisseurs fixent à l'avance le niveau de rendement souhaité et la façon dont ces rendements seront distribués (ex : en utilisant les bénéfices pour créer des avantages pour les clients, en distribuant les profits aux actionnaires), de manière à rester en phase avec les objectifs sociaux de l'institution. Ces prévisions orientent toutes les décisions spécifiques de l'institution à propos des rendements (ex : la part du bénéfice de l'année en cours qui sera allouée aux dividendes, des taux d'intérêt plus bas pour les clients, des améliorations de produits, des primes pour les employés).</p> <p>6b.2 Le CA établit les plages souhaitées pour la rentabilité des actifs à risques pondérés (ROA), la rentabilité des fonds propres à risques pondérés (ROE) et d'autres ratios de rentabilité pertinents, et possède une logique pour justifier</p>

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

comment ces plages de rentabilité équilibrent les objectifs sociaux et financiers.

6b.3 L'institution collabore avec des investisseurs dont les échéances souhaitées et les stratégies de sortie s'accordent avec les objectifs sociaux et le stade de développement de l'institution.

6b.4 L'institution considère le coût de capital total quand elle décide d'une structure de financement, afin de connaître le coût qui sera répercuté sur le client.

6b.5 L'institution possède une structure de financement transparente, qui inclut la diffusion et l'incorporation de toutes les sources de financement hors-bilan dans les ratios d'effet de levier qui sont publiés.

6b.6 Le modèle de financement de l'institution protège l'épargne des clients et les garanties en espèces.

6b.7 L'institution a mis en place un dispositif pour gérer les risques financiers (ex : un comité officiel de gestion des actifs/passifs au niveau du CA ou de la direction).⁷

Pratique de protection des clients à appliquer :

6b.8 L'institution financière utilise une portion de ses bénéfices en faveur de ses clients, par exemple en baissant les taux d'intérêt, ou encore en améliorant ou en développant ses produits et services. (Principe de Protection des Clients 4)

Standard

6c La recherche de profits ne menace ni la viabilité à long terme de l'institution, ni le bien-être des clients.

Pratiques Essentielles

6c La tarification des produits et services (ex : taux d'intérêt effectifs sur les prêts, frais de versements, primes d'assurance) est une tarification responsable, c'est-à-dire que :

6c.1 Le tarif offre une valeur ajoutée au client par rapport à son prix.

6c.2 Les tarifs ne répercutent pas le coût de l'inefficacité sur les clients.

6c.3 Les tarifs permettent à l'institution de tirer un taux de rendement pour soutenir ses opérations et sa croissance, qui ne diverge pas sensiblement par rapport aux groupes de pairs. (Principe de Protection des Clients 4)

6c.4 Les tarifs ne sont pas subventionnés, ils sont axés sur les besoins du marché et sont compétitifs par rapport au contexte national. Tout produit contribuant à > 25% des besoins du portefeuille doit être évalué selon ces critères (Le TEG doit être considéré). (Principe de Protection des Clients 4)

⁷ Si l'échéance des passifs ne correspond pas à l'échéance des actifs, l'institution pourra être forcée de trouver d'autres moyens de générer les liquidités suffisantes pour honorer ses obligations. Ces moyens pourraient nuire aux clients (ex : modifier les produits de prêt en augmentant le montant et en diminuant l'échéance, liquider des segments entiers du portefeuille).

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

6c. 5 Le CA vérifie que les niveaux de tarification de l'institution restent en accord avec la politique de l'institution sur les rendements (voir 6b).

6c.6 L'institution fixe un ratio agent-de-prêt-vers-client qui favorise une haute qualité de service pour les clients.

Standard

6d | L'institution offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération approprié au sein d'une institution à double bilan.

Pratiques Essentielles

6d | 6d.1 L'institution révèle de façon transparente les rémunérations (définies en tant que salaires, avantages, primes, titres, et gratifications en liquide) aux législateurs, bailleurs de fonds, et investisseurs, sur simple demande.

6d.2 L'institution calcule la différence entre la rémunération moyenne de ses plus hauts cadres de direction (ex : PDG, directeur financier/directrice financière) et celle de son personnel de terrain, et évalue si cet écart est conforme à la mission de l'institution, à ses objectifs sociaux, et à son engagement de traiter les employés de façon responsable.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

ANNEXE: Bonnes Pratiques Supplémentaires

Cette section présente des “bonnes pratiques supplémentaires” pour chaque standard. Ces pratiques sont généralement recommandées, mais pas *essenti*elles à une forte gestion de performance sociale, et ne s’appliquent pas forcément aux institutions dans tous les contextes.

SECTION 1: Définir et Suivre les Objectifs Sociaux

Standard	
1a	L’institution possède une stratégie pour réaliser ses objectifs sociaux.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
1a	1a.7 La déclaration de mission de l’institution définit : les objectifs sociaux de l’institution (quoi), les clients ciblés (qui), les produits et les services (comment), et les avantages attendus pour les clients ciblés (pourquoi).
	1a.8 L’institution réexamine sa stratégie (y compris sa mission) au moins tous les trois ans.
	1a.9 L’institution réexamine ses buts sociaux au moins une fois par an.
	1a.10 L’institution conçoit sa stratégie de réalisation de ses objectifs sociaux en consultant ses employés, à différents niveaux de l’organisation.
	1a.11 La stratégie est détaillée dans au moins un des documents suivants: le projet stratégique/plan d’affaires de l’institution, la charte de l’institution, et/ou les conventions d’actionnaires/accords d’investissements.

Standard	
1b	L’institution recueille, publie, et vérifie l’exactitude des données au niveau des clients en relation spécifique avec les objectifs sociaux de l’institution.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
1b	1b.7 Le système interne de gestion de l’information de l’institution est capable d’analyser conjointement les données sociales et financières.
	1b.8 Le système interne de gestion de l’information de l’institution (ex. MSI) permet à l’institution de suivre la performance des clients <u>dans le temps</u> .
	1b.9 L’institution s’assure de l’exactitude des données clients en se servant d’une ou plusieurs méthodes ci-dessous :
	a) rendre visite à un échantillon de clients au hasard, pour vérifier que les entretiens ont bien eu lieu ;
	b) observer le collecteur de données en direct et fournir des retours sur son comportement ;
	c) vérifier un échantillon de données au hasard, enregistré par le personnel de

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

saisie, pour en confirmer l'exactitude.

SECTION 2: S'assurer de l'Engagement du CA, de la Direction, et du Personnel pour les Objectifs Sociaux

Standard	
2a	Les membres du conseil d'administration s'engagent pour la mission sociale de l'institution.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
2a	2a.3 Un ou plusieurs membres du CA possèdent une expertise dans un aspect de performance sociale (ex : expérience en tant que conseiller en microfinance, expérience dans la conception de produits, expérience dans les études de marché, expérience en ressources humaines).
	2a.4 Les membres du CA ont un dispositif pour contacter directement les clients (ex : visites de terrain, réunions du CA avec des délégués clients)

Standard	
2b	Les membres du conseil d'administration rendent l'institution responsable de sa mission sociale et de ses objectifs sociaux.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
2b	2b.6 Le CA est organisé de façon formelle (ex : un sous-comité de performance sociale, un champion de performance sociale, pour généraliser la GPS dans le processus d'audit) afin de passer en revue les données de performance sociale détaillées dans la Pratique Essentielle 2b.1.
	2b.7 Le CA est évalué par rapport à son efficacité (analyse interne ou externe) et ces évaluations incluent des critères de performance sociale (ex : la fréquence à laquelle la performance sociale est évoquée dans les réunions, les décisions de répartition des bénéfices qui reflètent les objectifs sociaux).
	2b.8 Le CA examine tous les audits sociaux, notations, ou autres évaluations (ex : certification de protection des clients) de l'institution.

Standard

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

2c	La direction détermine et supervise la mise en place de la stratégie de l'institution pour réaliser ses objectifs sociaux.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
2c	2c.6 Les cadres de direction analysent les retombées et le taux de sortie des clients pour différents groupes de clients (analyse par segmentation).
	2c.7 L'institution fait l'objet d'un audit social externe ou interne pour identifier ses points forts et ses points faibles, afin d'établir un ordre de priorité des domaines à améliorer.
	2c.8 L'institution fait l'objet d'une notation sociale pour augmenter sa transparence en performance sociale.

Standard	
2d	Les employés sont recrutés, évalués, et reconnus en fonction de critères de performance à la fois sociale et financière.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
2d	A déterminer.

SECTION 3: Traiter les Clients de manière Responsable

Standard	
3a	L'institution prend les mesures nécessaires pour s'assurer que les clients ont une capacité de remboursement, sans risque de surendettement et fournit des efforts pour améliorer la gestion des risques de crédit du marché. (Principe de Protection des Clients 2—s'applique à toutes les pratiques ci-dessous)
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
3a	A déterminer.

Standard	
3b	L'institution fournit des renseignements à la fois clairs, suffisants et en temps opportun, d'une façon qui permette aux clients de les comprendre et de prendre une décision en toute connaissance de cause. (Principe de Protection des Clients 3—s'applique à toutes les pratiques ci-dessous)
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
3b	A déterminer.

Standard	
3c	L'institution et son personnel traitent leurs clients de façon juste et respectueuse, sans aucune discrimination. L'institution possède des garde-fous pour détecter et empêcher la corruption ainsi que les traitements agressifs ou injurieux de la part de leur personnel et agents, particulièrement pendant les ventes de prêts et les procédés de recouvrement des dettes. (Principe de Protection des Clients 5—concerne

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

la pratique ci-dessous)

Bonnes Pratiques Supplémentaires

3c | A déterminer.

Standard

3d | L'institution respecte la confidentialité des données des clients individuels en accord avec les lois et réglementations des juridictions locales. De telles données seront uniquement utilisées aux fins précisées au moment où l'information est recueillie, où tel que la législation le permet, sauf s'il en a été convenu autrement avec le client. (Principe de Protection des Clients 6—concerne les pratiques ci-dessous)

Bonnes Pratiques Supplémentaires

3d | A déterminer.

Standard

3e | L'institution possède des dispositifs réceptifs et réactifs pour la résolution des réclamations et des problèmes de ses clients, et utilise ces dispositifs à la fois pour résoudre les problèmes individuels et pour améliorer ses produits et services. (Principe de Protection des Clients 7—concerne les pratiques ci-dessous)

Bonnes Pratiques Supplémentaires

3e | A déterminer.

SECTION 4: Concevoir des Produits, Services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux Besoins et Préférences des Clients

Standard

4a | L'institution connaît les besoins et préférences de ses différents types de clients.

Bonnes Pratiques Supplémentaires

- 4a
- 4a.4 L'institution consulte le personnel de terrain pour avoir leur avis sur les besoins et préférences des clients.
 - 4a.5 L'institution est consciente de la demande des clients concernant des services et produits qui ne sont pas proposés actuellement.
 - 4a.6 L'institution est consciente des façons dont la méthodologie qu'elle utilise affecte l'inclusion ou l'exclusion de certaines populations de son groupe de clients.

Standard

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

4b	L'institution conçoit ses produits, services, et canaux de distribution de manière à ce qu'ils ne nuisent pas aux clients.⁸ (Principe de Protection des Clients 1—s'applique à toutes les pratiques ci-dessous
-----------	--

Bonnes Pratiques Supplémentaires

4b	A déterminer.
----	---------------

Standard

4c	Les produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution sont conçus pour profiter aux clients, en lien avec les objectifs sociaux de l'institution.
-----------	---

Bonnes Pratiques Supplémentaires

4c	A déterminer.
----	---------------

SECTION 5: Traiter les Employés de façon Responsable

Standard

5a	L'institution obéit à une politique écrite de ressources humaines qui protège les employés et crée un environnement de travail motivant.
-----------	---

Bonnes Pratiques Supplémentaires

5a	<p>5a.5 L'institution prend ses décisions de ressources humaines selon le principe de l'égalité des chances et avec un traitement équitable, sans distinction de sexe, d'origine ethnique, de race, d'âge, de handicap, d'ascendance y compris de caste, de religion, d'orientation sexuelle, ou de condition de VIH/SIDA.</p> <p>5a.6 L'institution évite d'utiliser une base de travail précaire, temporaire ou non payé, à moins qu'il soit par nature de très courte durée.</p> <p>5a.7 L'institution agit de façon documentée pour recruter et promouvoir les femmes qualifiées, et pour obtenir un nombre représentatif de femmes à des postes de décision (ex : en encourageant les femmes à postuler en interne et en externe, en fixant des objectifs pour l'emploi des femmes, et en conseillant le personnel féminin).</p> <p>5a.8 L'institution fournit des aménagements raisonnables (ex : rampes pour les fauteuils roulants, impression des documents en gros caractères) pour le personnel handicapé.</p>
----	---

Standard

5b	L'institution informe tous les employés des termes de leur emploi et fournit des formations pour toutes les fonctions professionnelles
-----------	---

⁸ Le Standard 4b et les Pratiques Essentielles correspondantes proviennent de Smart Campaign. Contrairement aux autres pratiques de protection des clients dans ce document, ces Pratiques Essentielles ne font pas encore partie de la Certification de Protection des Clients de Smart Campaign (à l'exception du paragraphe 4b.9) parce que Smart Campaign est actuellement en train de tester ces pratiques.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

	essentielles.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
5b	<p>5b.5 Les objectifs de performance du personnel sont établis en consultation avec les employés et avec leur accord.</p> <p>5b.6 L'institution possède un dispositif de développement du personnel pour attirer et fixer une force de travail qualifiée et motivée. Cela inclut le développement des compétences, ainsi que des opportunités de formation et d'apprentissage en vue de l'avancement de carrière (ex : projets spéciaux, rotations, et affectations « élargies »). Ces opportunités sont offertes à tous les employés sur une base équitable et non discriminatoire.</p>

Standard	
5c	L'institution suit de près la satisfaction et le taux de rotation des employés.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
5c	5c.4 L'institution surveille le taux de rotation du personnel, par niveau des employés (ex : agent de terrain, personnel d'encadrement) et par genre.

SECTION 6: Equilibrer la Performance Financière et Sociale

Standard	
6a	Les taux de croissance sont durables et adaptés aux conditions du marché, permettant une bonne qualité de services.
Bonnes Pratiques Supplémentaires	
6a	<p>6a.5 L'institution examine si sa croissance est générée par son glissement vers de nouveaux clients et marchés ("croissance extensive ") ou par ses clients existants et au sein des marchés actuels ("croissance intensive ").</p> <p>6a.6 L'institution rapporte auprès de MIX et/ou une association de microfinance son portefeuille (clients, prêts, épargne) et la qualité de son portefeuille (y compris le portefeuille à risque) pour chaque zone géographique/division administrative dans le pays, afin que les données puissent être comptabilisées en fonction des effectifs de population dans ladite zone.</p> <p>6a.7 L'institution renseigne ses données auprès d'un système de partage de données de crédit (ex : bureau de crédit, association de microfinance) quand c'est possible.</p>

Standard	
6b	La structure financière de l'institution est appropriée pour une institution à double bilan, grâce à sa combinaison de sources, de conditions, et de rendements souhaités.

Standards Universels de Gestion de Performance Sociale

Bonnes Pratiques Supplémentaires

6b	6b.9 Si elle est non couverte, une exposition au risque de change ne peut pas représenter plus d'un tiers des fonds propres, et doit respecter la législation locale.
----	---

Standard

6c | La recherche de profits ne menace ni la viabilité à long terme de l'institution, ni le bien-être des clients.

Bonnes Pratiques Supplémentaires

6c	6c.7 Dans les pays où l'analyse <i>MFTransparency</i> est disponible, l'institution évalue son taux d'intérêt effectif sur chaque produit de crédit par rapport au montant de prêt moyen, et connaît les raisons de toute déviation (ex : canaux de distribution, gamme des services financiers et non-financiers proposés) par rapport à la « courbe de tarification/montants des prêts » ⁹ du pays.
----	--

Standard

6d | L'institution offre à ses cadres de direction un niveau de rémunération approprié au sein d'une institution à double bilan.

Bonnes Pratiques Supplémentaires

6d	6d.3 L'institution obéit aux directives concernant la divulgation, stipulées dans les standards internationaux émergents (ex : IAS 24).
	6d.4 L'institution fait profiter tout son personnel, et pas seulement les cadres de direction, des avantages (ex : partage des bénéfices, prêts pour l'éducation, couverture maladie).

⁹ Consulter sur www.mftransparency.org la courbe de tarification/montants des prêts, qui montre le lien entre le montant des prêts et le taux d'intérêt par pays.