

Finance responsable : de la théorie à la pratique

Les pionniers de la microfinance ont créé le secteur parce qu'ils aspiraient à améliorer les vies des plus pauvres. Il existait en effet d'immenses « zones blanches » dans lesquelles les ménages à faibles revenus n'avaient que peu ou pas d'accès au secteur financier formel. Un problème qui a exigé l'élaboration de modèles durables et évolutifs destinés à offrir aux pauvres des services financiers appropriés.

C'est l'essence même du double objectif de résultat dans la microfinance : un engagement social profitant aux clients, associé à un engagement financier de rentabilité. Sur le long terme, ces deux objectifs ne se contredisent pas : bénéficier à toutes les parties est la seule solution commerciale viable sur la durée. Avec le temps, le marché devrait récompenser les prestataires de détail qui protègent correctement les intérêts de leurs clients, les traitent bien, proposent une gamme de produits répondant à leurs besoins et offrent un bon rapport qualité-prix. À court terme cependant, des tensions peuvent apparaître.

Ces tensions existent bel et bien dans le secteur de la microfinance. Lors des récentes crises de remboursement, les marchés locaux du microcrédit ont souffert d'une croissance trop rapide, laquelle a engendré un relâchement de la discipline de crédit, des prêts multiples et des cas de surendettement. Des facteurs sociaux et financiers de poids plaident pour un développement rapide et les investisseurs voulaient à tout prix soutenir cette expansion. Rétrospectivement cependant, nous constatons que les prêteurs sur ces marchés – et dans l'ensemble du secteur de la microfinance – ont peut-être surestimé la demande de crédit. La saturation est arrivée plus vite que prévu, notamment dans la mesure où les institutions de microcrédit ont souvent préféré se disputer des parts de marché sur les mêmes segments de clientèle et zones géographiques au lieu de se tourner vers des régions moins desservies. Les systèmes internes, comme les dispositifs de contrôle

et de développement du personnel, n'ont pas réussi à suivre le rythme de la croissance. La réglementation ne permettait pas à ces prestataires non bancaires de proposer d'autres services, comme des dépôts, qui auraient amélioré à la fois la valeur proposée au client et la gestion du risque du prestataire. Enfin, d'autres mécanismes, qui auraient pu permettre de gérer les risques croissants, comme des systèmes efficaces d'information sur la solvabilité des emprunteurs, n'étaient pas non plus en place¹.

Les crises du crédit ont mis en avant les compromis à court terme qui peuvent exister entre quantité, qualité, diversité et portée de la prestation des services financiers. Nous devons mieux gérer ces compromis, d'une part pour garantir des produits et des pratiques saines, d'autre part pour ne pas mettre en danger le bien-être des clients ni la viabilité institutionnelle. Les objectifs d'échelle et de pérennité demeurent légitimes et, de fait, essentiels, mais ils doivent être soutenus par les infrastructures nécessaires, comme des centrales de risques, et par des biens publics, comme une réglementation sur la transparence². Au final, nous devons rééquilibrer le double objectif de résultat, notre objectif commun n'étant plus uniquement de remplir un vide, mais de développer un marché sain et responsable.

Dans ce contexte d'aspirations élevées et de nouveaux défis, le secteur de la microfinance a pris acte de la nécessité d'établir un programme proactif de finance responsable et a accéléré ses efforts en vue d'apporter des améliorations significatives aux produits et aux pratiques. Il est de plus en plus largement admis que les prestataires de services financiers aux pauvres doivent respecter une norme sociale limitant les risques pour leurs clients, lesquels disposent souvent de revenus faibles et variables, d'une marge d'erreur étroite en ce qui concerne leurs décisions financières, d'une éducation formelle limitée et d'une connaissance restreinte de la finance formelle³.

1. Voir Chen, Rasmussen et Reille (2010) et CGAP (2010).
 2. La transparence est un problème général pour tous les services financiers dans la mesure où leurs caractéristiques et leur qualité sont difficiles à évaluer pleinement pour les consommateurs avant l'achat. Cette asymétrie d'information entre prestataires et consommateurs est exacerbée lorsque ces derniers ne connaissent pas bien la finance formelle et n'ont que peu de choix parmi les prestataires et les produits. Les réglementations sur la transparence, comme les obligations d'information, cherchent à compenser ces asymétries, et peuvent également prendre en compte les biais comportementaux.
 3. Voir, par exemple, les conclusions tirées des carnets de comptes tels que ceux analysés dans *Portfolios of the Poor* (Collins, Morduch, Rutherford et Ruthven, 2009).

Dans cet article, nous définissons ce que nous entendons par finance responsable, à la fois en termes de vision finale et de pratiques concrètes de protection du client et de gestion des performances sociales qui doivent aider à concrétiser cette vision. Ce document étudie l'état des connaissances et des pratiques dans le domaine de la finance responsable, analysant en particulier trois stratégies de protection des clients qui se renforcent mutuellement :

- L'autorégulation du secteur;
- La réglementation et la supervision par les gouvernements;
- L'amélioration des capacités des consommateurs.

Il examine également les pratiques émergentes qui confortent le postulat de base de la gestion des performances sociales. Un postulat selon lequel les processus commerciaux doivent correspondre à la mission et, au final, doivent tenir la promesse du bénéfice pour le client. Cet article décrit ensuite les rôles des bailleurs de fonds dans la promotion d'une finance responsable et se conclut par des observations sur les futurs défis de mise en œuvre.

Qu'est-ce que la finance responsable ?

Dans un monde financier caractérisé par une finance responsable, les bénéfices des clients sont soigneusement équilibrés avec la viabilité à long terme des prestataires, et la protection des clients est intégrée à tous les niveaux de la conception et de l'activité. Les produits sont conçus avec attention, présentent un rapport qualité-prix raisonnable et limitent les problèmes éventuels comme le surendettement. Les pratiques sont respectueuses : elles ne se basent pas sur des ventes agressives, des recouvrements coercitifs ou d'autres comportements inappropriés. Les clients reçoivent des informations claires et compréhensibles de manière à pouvoir faire des choix éclairés et prudents sur les produits financiers et les prestataires. Lorsque des problèmes ou des malentendus surviennent, les clients disposent

de mécanismes accessibles et efficaces pour les résoudre.

En quelques années, cette vision de la finance responsable pourrait améliorer sensiblement le niveau d'adéquation et de qualité des services. Les prestataires responsables fidéliseraient leurs clients, qui leur feraient davantage confiance, ce qui rendrait possible la vente croisée de services supplémentaires, de nouveaux dépôts, des parts de marché plus importantes et une amélioration de l'image de marque. Nombre de mesures protégeant les clients permettent également aux prestataires de gérer leurs principaux risques d'exploitation et de réduire la probabilité d'une réglementation contraignante ou d'interventions politiques. L'institution pourrait attirer davantage de financements de meilleure qualité de la part d'investisseurs recherchant de solides performances sociales.

Les prestataires poursuivant un double objectif de résultat⁴ se considéreraient également responsables de la réussite de leur mission. Les avantages qui découlent des bonnes performances sociales comprennent une culture d'entreprise positive et un bon moral des employés. Des études récentes ont montré des signes encourageants de l'existence d'un « cercle vertueux » de liens positifs entre performances financières, pratiques responsables et engagement envers les résultats sociaux dans le secteur de la microfinance⁵. Ces constatations rejoignent une idée qui fait actuellement son chemin dans le monde des entreprises – idée selon laquelle le meilleur moyen de réussir pour les sociétés est de créer une valeur ajoutée pour les clients, les communautés et les actionnaires (Porter et Kramer, 2011).

Pour faire de cette vision une réalité, nous prôtons une prestation responsable de services financiers aux pauvres mettant l'accent sur la protection des clients et les performances sociales.

En ce qui concerne la protection des clients, les prestataires doivent disposer de produits, de politiques

4. Le « double objectif de résultat » concerne les entreprises et les investissements socialement responsables qui mesurent leurs performances en termes d'impact social positif, en plus de l'objectif financier plus classique de profit ou de perte. Un « triple objectif de résultat » – parfois évoqué sous les termes « personnes, planète, profit » – va plus loin en ajoutant la responsabilité environnementale aux critères d'évaluation des performances des entreprises – ou des investisseurs.

5. Voir Gonzalez (2010) et Dewez et Neisa (2009).

et de pratiques appropriés. Les clients, quant à eux, doivent posséder les bases leur permettant de prendre des décisions avisées, de comprendre leurs droits et de respecter leurs obligations. En outre, des mécanismes de recours efficaces doivent être en place. Ces conditions fondamentales doivent s'appliquer à tout prestataire de services financiers servant des clients à faibles revenus et peu expérimentés, indépendamment de la mission du prestataire, de ses objectifs de bénéfices ou de la structure de son actionnariat.

D'autres acteurs entrent en jeu pour renforcer la prestation responsable de services de détail. Ainsi, les gouvernements peuvent réglementer le secteur en fixant des règles de conduite claires, applicables et favorisant l'accessibilité des services. Ils peuvent également promouvoir les initiatives de sensibilisation des consommateurs et de renforcement des capacités financières. Les bailleurs de fonds et les investisseurs peuvent créer des mesures incitatives appropriées en soutenant l'élaboration de normes et en récompensant les produits et pratiques de meilleure qualité. Enfin, les médias et la société civile peuvent apporter leur aide en pointant du doigt les pratiques irresponsables et en soutenant la sensibilisation et les droits des consommateurs.

En ce qui concerne les performances sociales, de nombreux acteurs du secteur doivent aller au-delà du simple principe de « ne pas nuire » aux clients de manière à évaluer et à gérer les progrès par rapport à une mission sociale précise. Ils doivent s'assurer que la mission se traduise par des bénéfices pour le client et par une attitude appropriée vis-à-vis du personnel, de la communauté et de l'environnement. La microfinance a été créée en tant qu'activité centrée sur le client. La quasi-totalité des prestataires de détail du secteur s'engagent donc à offrir des avantages spécifiques à leurs clients et s'efforcent d'instaurer une culture d'entreprise reflétant ces valeurs essentielles. Les objectifs les plus courants sont de toucher les populations marginalisées, de réduire la pauvreté et

de contribuer à l'émancipation des femmes. Deux ensembles d'indicateurs – l'un axé sur les performances financières, l'autre sur les performances sociales – engagent la responsabilité des prestataires de détail aux niveaux des processus et des résultats. Les indicateurs de performances sociales évaluent les progrès réalisés pour atteindre la clientèle visée, la prestation de services financiers (et parfois non financiers) répondant aux besoins liés au cycle de vie des clients et l'apport d'un changement positif dans leur vie. Ils aident également à garantir la responsabilité des prestataires vis-à-vis des ressources bonifiées reçues sous forme de subventions, de financements à des conditions avantageuses ou d'assistance technique subventionnée.

Au cours de la dernière décennie, les principaux opérateurs du monde entier ont commencé à étudier la finance responsable en élaborant des codes de conduite et des outils permettant de mesurer, de gérer et d'améliorer leurs performances sociales. Cette première génération de travaux s'est fixé comme objectif de placer les intérêts du client et les bénéfices qu'il tire des services (meilleure gestion de l'argent, revenus, actifs, sécurité et émancipation) au centre des préoccupations, tout en améliorant l'efficacité, l'échelle et la rentabilité institutionnelles. Les progrès sur le front des performances sociales ont été suivis de près par une vague d'innovations et d'outils liés à la protection des clients⁶.

Trois stratégies pour améliorer la protection des clients

La protection du client est au cœur du concept de finance responsable. On distingue trois méthodes principales pour la promouvoir : (I) les initiatives internes au secteur, comme l'élaboration de codes de conduite et de normes axés sur la protection du client ; (II) la réglementation et la supervision ayant trait à la protection du client ; et (III) les efforts destinés à sensibiliser les consommateurs et à renforcer leurs capacités financières⁷. Bien que s'articulant autour

6. Le projet pionnier de recherche-action « Beyond Codes » posait les bases pour des initiatives sectorielles en analysant les pratiques actuelles de différents prestataires de microfinance par rapport aux nouveaux principes de protection des clients. Il pointait précisément les domaines nécessitant des améliorations et a permis de susciter une prise de conscience quant à la nécessité d'accroître les efforts de promotion de la finance responsable. Rapport de synthèse disponible sur www.smartcampaign.org. Les études récentes réalisées directement sur les consommateurs à faibles revenus dans des pays en développement confirment ces conclusions.

7. L'expression « protection du client » renvoie à l'obligation des prestataires de détail de se comporter de façon adaptée face à leurs clients. L'expression « protection du consommateur » est plus large : elle fait référence à la responsabilité des autres parties, comme les décideurs politiques et les autorités de réglementation, d'assurer la transparence et un traitement équitable sur l'ensemble du marché.

de trois acteurs différents, ces éléments de la stratégie de promotion de la protection du client ne sont nullement exclusifs, mais se superposent et se renforcent.

L'autorégulation du secteur doit être au cœur des initiatives. Par définition, les institutions de microfinance ont tendance à travailler avec des ménages pauvres opérant dans l'économie informelle, dans des pays où les possibilités de réglementation et de supervision sont limitées. L'obligation de mettre en place une finance responsable et de protéger le client incombe donc avant tout aux prestataires eux-mêmes. La prestation de services financiers implique des risques, les marchés du crédit sont sujets à des cycles en dents de scie, et il existe des asymétries d'information et de pouvoir inhérentes aux relations entre prestataires et clients. De plus en plus, les prestataires et leurs soutiens, comme les investisseurs sociaux, s'accordent sur un point : il s'avère judicieux et avantageux d'adhérer à une norme qui apporte de la valeur ajoutée, limite le risque pour le client et aide les prestataires à gérer leurs propres risques.

Cela dit, l'autorégulation peut ne pas offrir une couverture suffisante ni le pouvoir d'application nécessaire pour assurer une protection adéquate du client. Les législateurs et les décideurs politiques des pays en développement commencent donc à mettre en place des règles de base pour la protection des clients afin de compléter et de renforcer les initiatives du secteur en insistant sur la transparence, le traitement équitable et l'efficacité des recours. Par ailleurs, il est de plus en plus admis que les ménages à faibles revenus « à la base de la pyramide » doivent apporter leur pierre à l'édifice de la finance responsable en développant les compétences, les connaissances et les attitudes qui les aideront à se protéger et à mieux orienter leurs prises de décisions financières. Les gouvernements, les associations de consommateurs, les agences de développement et les chercheurs collaborent pour relever ce défi particulier.

Initiatives du secteur

Au cours de la dernière décennie, de nombreux réseaux de microfinance internationaux, associations nationales et prestataires de détail individuels se

sont engagés à améliorer la transparence, l'équité, la protection du client et les performances sociales en mettant en place des codes de conduite, une éducation à la finance pour les consommateurs et d'autres mesures. Certains codes incluent également les bonnes pratiques émergentes en matière de service clientèle, d'éthique commerciale (ne pas avoir recours à des pratiques déloyales comme le débauchage du personnel des concurrents) et de performances sociales. Dans l'ensemble cependant, les incitations au respect du code n'ont pas toujours été assez fortes pour éliminer toute tentation de prendre des voies détournées, et les sanctions pour non-respect étaient insuffisantes. Les expériences récentes ont renforcé la volonté d'améliorer les pratiques de finance responsable. Des progrès ont ainsi pu être recensés au niveau des prestataires individuels de services de microfinance, des réseaux nationaux et des initiatives mondiales.

Dans une certaine mesure, relever les défis posés par la finance responsable exigera de mieux comprendre et de dépasser certaines limites de la première génération de produits et de pratiques de microfinance, comme le manque de flexibilité et de diversification des produits. En outre, il faudra s'assurer que les mesures incitatives sont bien adaptées à toutes les parties prenantes des transactions financières. Par exemple, les modalités de rémunération des agents de crédit devront être ajustées afin de récompenser la qualité du portefeuille et le service client autant que les volumes réalisés. Les crises récentes et l'engagement croissant pour une finance responsable ont accéléré l'innovation, jetant les bases de cette nouvelle génération de produits et de pratiques de microfinance. On assiste également à une prise de conscience croissante sur les compromis nécessaires pour parvenir au double objectif de résultat et sur la manière dont ces compromis peuvent être gérés. Les encadrés 1, 2 et 3 illustrent certains de ces défis et solutions.

L'un des principaux domaines d'amélioration identifiés par les praticiens concerne les clients présentant un risque d'impayé ou d'insolvabilité. Plusieurs crises ont révélé les limites de l'approche « tolérance zéro » qui était très courante dans la première génération de modèles de gestion du risque lié au microcrédit. De nombreux prêteurs

Encadré 1. Approche de la Partner Microcredit Foundation sur le surendettement en Bosnie

Le secteur du microcrédit bosniaque a connu une concurrence très forte et une croissance rapide, ce qui a engendré une grave crise sectorielle en 2008–2009. Certains prestataires pourraient ne pas y survivre. D'autres revoient leurs processus d'attribution de crédits en analysant ce qui n'a pas fonctionné. En 2007, Partner avait commencé à concevoir une approche globale permettant de prévenir, de détecter et de corriger le surendettement d'un client. La fondation avait admis qu'un risque pour le client constituait un risque pour l'institution. Aujourd'hui, elle a intégré cette philosophie dans sa culture d'organisation et a mis au point des systèmes et des procédures pour la mettre en pratique :

- Les agents de crédit réalisent une analyse approfondie de la situation de l'emprunteur, avec des visites sur le terrain, des diagnostics de l'activité et des vérifications auprès des centrales de risques.
- Les auditeurs internes repèrent les violations de la politique par des vérifications aléatoires et des visites dans les agences.
- Le personnel et les clients reçoivent une formation et des informations sur l'éducation financière afin d'améliorer le service fourni aux consommateurs et la prise de décision des clients.
- Partner mène régulièrement des enquêtes, constitue des groupes de discussion, réalise des études de pertes de clients et utilise des clients mystères pour s'assurer que les produits sont adaptés et que le comportement institutionnel est centré sur le client.

Source : Smart Campaign (2010a)

revoient aujourd'hui leurs méthodes de gestion des impayés et leurs processus de recouvrement.

Les associations nationales de microfinance peuvent renforcer et compléter les actions de prestataires individuels, comme Partner et FinComún, au niveau sectoriel, par exemple en convainquant leurs membres de mieux partager les informations sur la solvabilité des emprunteurs, de coordonner leurs stratégies de diversification et d'expansion et d'éduquer les clients.

Dans d'autres pays aussi, on accorde de plus en plus d'attention à prévenir le surendettement ainsi qu'à garantir la transparence et un traitement équitable. Les prestataires et leurs associations prennent des

Encadré 2. Approche « Collections with Dignity » de FinComún au Mexique

Lorsque FinComún a vu ses taux d'impayés augmenter en 2008, elle a revu son processus de recouvrement pour replacer en son centre le client et l'impact de l'endettement sur le client. L'approche « Collections with Dignity » [Recouvrement dans la dignité] a permis à FinComún de renforcer ses relations avec ses clients tout en augmentant les remboursements à l'échéance et en limitant certains effets de la crise financière mondiale sur son portefeuille de prêts.

Axée sur les clients, l'approche encourage l'écoute et la construction de relations de manière à comprendre chaque situation, à préserver une confiance mutuelle et à jeter les bases nécessaires pour étudier les possibilités de remboursement et s'entendre sur une solution. Les étiquettes négatives, comme « clients mauvais payeurs », sont évitées. La gestion des ressources humaines est essentielle à la réussite de ce nouveau processus. FinComún a en effet cessé d'employer des agents de recouvrement externes et a revu ses méthodes d'embauche, de formation et d'évaluation des performances pour être en accord avec cette nouvelle philosophie.

Source : Smart Campaign (2010b)

mesures pour améliorer la manière dont les prix, les principales conditions et les risques sont publiés et communiqués aux clients. Ainsi en Inde, lors d'une séance de réflexion récente sur la protection du client, des opérateurs leaders ainsi que les deux principales associations de microfinance et d'autres parties prenantes ont identifié la nécessité d'apporter des améliorations particulières dans la conception et la tarification des produits, le marketing, la constitution des groupes, les règles de publication, les processus de prêt et de recouvrement et le recours à des agents tiers. Un responsable a expliqué que son IMF avait intégré le code par le biais de la formation du personnel, de l'encadrement strict de certaines pratiques de recouvrement, de communications ciblées aux clients par oral et *via* des affiches en dialecte local dans les agences, et par la mise à disposition d'un numéro de téléphone gratuit pour les plaintes. Des actions sont en cours pour renforcer les codes des associations, notamment la création d'un nouveau Forum des Prêteurs, et des évaluations indépendantes mandatées par la State

Encadré 3. Initiative du Pakistan Microfinance Network pour la protection du consommateur

Le secteur du microcrédit au Pakistan a connu une crise à la fin 2008 et au début 2009.^a Les études ont révélé que les pratiques d'octroi de crédit et de protection des clients s'étaient détériorées pendant que la concurrence s'accroissait. En réaction, le Pakistan Microfinance Network (PMN) a lancé une initiative pour la protection du consommateur visant à améliorer les pratiques grâce à un code de conduite volontaire et à des mesures associées. Le code de conduite propose aux membres du PMN – dont des banques de microfinance réglementées et des IMF non réglementées – une vision commune de la protection du client et des conseils pour l'amélioration des pratiques. Quatre éléments soutiennent la mise en œuvre :

1. **Diffusion.** Le PMN forme le personnel des membres du réseau, les clients et les décideurs politiques sur le code.
2. **Standardisation des politiques de tarification et de publication de l'information.** En utilisant la réglementation existante comme point de départ,^b le PMN travaille avec les membres et la banque centrale pour développer une méthode commune de calcul des prix des produits et de divulgation des tarifs, à la fois pour les prestataires réglementés et non réglementés. Le PMN

recommande également à ses membres d'adopter des outils de tarification standardisés développés par le MFT et le Réseau SEEP.

3. **Surveillance et conformité au code.** Il est demandé aux membres de vérifier leur respect du code. Le PMN a mis au point un outil destiné aux auditeurs internes et externes permettant d'évaluer la conformité des membres aux différentes valeurs du code. Après le pilote, le PMN s'attend à ce que toutes les parties prenantes (par exemple, la banque centrale, les agences de notation, les investisseurs, les institutions financières locales) utilisent l'outil pour évaluer les pratiques des prestataires.
4. **Mise en place d'un système de traitement des plaintes des clients.** Le PMN établit une plateforme indépendante de gestion des plaintes. Quand un client dépose une plainte, un membre formé du personnel du PMN travaille avec le prestataire pour enquêter sur le problème et le résoudre. Le PMN transmettra également les données sur les plaintes au département de protection des consommateurs de la banque centrale (pour les IMF réglementées) et au Pakistan Poverty Alleviation Fund (pour les IMF non réglementées).

Source : Smart Campaign (2010c) et entretien avec le personnel du PMN.

a. Voir Chen, Rasmussen et Reille (2010), et Burki (2009).

b. Au Pakistan, la banque centrale réglemente les politiques de tarification et d'information des banques de microfinance. Les IMF non réglementées (organisations nongouvernementales, coopératives, etc.) déterminent leurs propres politiques.

Industrial Development Bank of India en vue de mesurer à quel point les entités dans lesquelles elle investit respectent le code (Sommet indien de la microfinance 2011).

Microfinance Transparency (MFT) est une initiative mondiale axée sur l'amélioration de la transparence des prix des crédits dans tout le secteur. En plus de collecter et de diffuser des données sur les prix au niveau national par type de produit de crédit, elle facilite les discussions nationales entre prestataires, décideurs politiques, bailleurs de fonds et autres acteurs sur les moyens d'améliorer la transparence des prix⁸. Active dans 28 pays, elle a récolté des données sur les prix de plus de 1 000 produits de prêt différents, vendus à plus de 50 millions de clients.

Dans de nombreux pays, des progrès ont également été réalisés en ce qui concerne l'information plus

complète des clients sur leurs droits et leurs responsabilités, l'assurance de pratiques de vente et de recouvrement adaptées, l'amélioration de la gestion des plaintes ainsi que la formation du personnel et la reconnaissance des valeurs d'intégrité.

S'appuyant sur le travail de ces prestataires et de ces associations, la Smart Campaign a été lancée fin 2009 dans tout le secteur. Sept principes essentiels de protection des clients (Client Protection Principles, CPP), mis au point et récemment revus après une consultation de l'ensemble du secteur, constituent la pierre angulaire de la Smart Campaign (voir encadré 4), laquelle apporte un soutien concret pour transformer ces principes en actions. À la mi-2011, les membres de la Smart Campaign comptaient plus de 640 prestataires de détail dans 130 pays (servant quelque 50 millions de clients), 225 associations et

8. Voir www.mfttransparency.org

Encadré 4. Principes de protection des clients de la Smart Campaign

1. Conception appropriée des produits et canaux de distribution
2. Prévention du surendettement
3. Transparence
4. Tarification responsable
5. Traitement juste et respectueux des clients
6. Confidentialité des données sur les clients
7. Mécanismes de traitement des plaintes

organisations de soutien et 125 bailleurs de fonds (dont la plupart des plus importants)?

La Smart Campaign veut désormais traduire ces principes en actes. Elle a réuni des exemples de bonnes pratiques de divers prestataires et a mis au point des formations et des outils en ligne proposant des conseils détaillés (classés par principe et par type de service financier). Le but est d'aider les institutions de détail à évaluer l'adéquation de leurs produits, processus et politiques actuels. Des outils supplémentaires sont destinés aux évaluateurs tiers (comme les organismes de notation), aux réseaux et aux associations. À ce jour, des consultants certifiés « Smart » ont réalisé des évaluations approfondies de 23 IMF. Des protocoles d'entente avec 30 associations nationales et régionales de microfinance aident les organisations, comme le PMN, à renforcer les efforts de protection des clients de leurs IMF membres.

Les pratiques de protection des clients évoluent rapidement, notamment dans les domaines des politiques et procédures d'octroi de crédit ainsi que de la transparence. Parmi les IMF qui communiquent au MIX la manière dont elles intègrent la protection du client à leurs opérations, près de 60 % ont cité des mesures dans ces domaines, et un peu plus de 40 % ont annoncé des améliorations dans les procédures de recouvrement, la gestion des plaintes, la confidentialité des données des clients et le comportement éthique du personnel. Mais seules 15 % ont déclaré appliquer tous les principes à ce jour. Il est important de noter que ces données sont transmises par les IMF elles-mêmes et que, par

conséquent, l'écart entre les pratiques annoncées et la réalité peut être important. Dans les faits, Planet Rating a établi que 70 % des IMF notées par ses soins procèdent bel et bien à l'instauration concrète des principes. Néanmoins, elle a également constaté une marge d'amélioration dans 50 % des cas et des performances satisfaisantes dans seulement 20 % des cas. Ces faits concordent avec les divergences observées par la Smart Campaign entre les perceptions des IMF et les résultats obtenus pour ces mêmes IMF lors du processus d'évaluation approfondie¹⁰.

Trouver des méthodes crédibles de validation des performances est un point essentiel pour passer des principes à des normes et des références. La Smart Campaign a donc réuni des agences de notation et des auditeurs sociaux spécialisés dans la microfinance en vue d'échanger des expériences sur l'intégration de la protection du client à leurs outils existants et de développer un outil unique permettant de vérifier la conformité des IMF aux CPP. Le lancement de cet outil de certification est attendu pour le début de l'année 2012.

Réglementation de la protection des consommateurs

Au Pérou, la principale autorité de réglementation du secteur financier (la Surintendance des banques et des assurances) mène une stratégie délibérée visant à améliorer la transparence et l'équité sur le marché. Elle a créé un régime simple d'information pour les produits de crédit et a progressivement étendu son champ d'application des banques aux autres prêteurs. Ces mesures semblent avoir amélioré les conditions d'achat comparatif par les consommateurs et la concurrence tarifaire entre les prestataires réglementés, contribuant ainsi à des baisses de prix considérables¹¹. Aujourd'hui, la Surintendance s'intéresse aux dépôts et a récemment mis en place de nouvelles obligations d'information pour ces produits (ce qui a conduit certaines banques à réduire leurs frais et commissions avant même que les données ne deviennent publiques). Le secteur des assurances sera

9. Voir www.smartcampaign.org pour le détail des conseils, des outils et des bonnes pratiques émergentes.

10. La Smart Campaign (2011) a commandé une étude destinée à évaluer l'adoption des CPP au sein du secteur.

11. Surintendance des banques et des assurances du Pérou (www.sbs.gob.pe), données MFT (<http://mftransparency.org/data/countries/>) et étude non publiée du CGAP.

le prochain à devoir se soumettre à une obligation d'information plus contraignante. L'autorité de réglementation s'engage de façon très active auprès du public par l'intermédiaire des médias, et a pris des mesures pour améliorer l'accès des consommateurs aux mécanismes de résolution des litiges, promouvoir des pratiques de prêt responsables et surveiller la protection des consommateurs dans les services de banque à distance.

D'autres pays vont aussi de l'avant. Il y a quelques années, la Banque centrale du Cambodge a mis en place une obligation simple imposant aux IMF de fixer leurs taux d'intérêt selon la méthode dégressive (sur capital restant dû) plutôt que selon la méthode dite du taux constant (sur capital initial). La Banque centrale du Ghana exige des prestataires réglementés qu'ils fournissent à leurs clients un document regroupant les « informations essentielles » détaillant les principaux prix et conditions du produit. Les autorités de réglementation d'autres pays ont donné des directives pour que les pratiques de recouvrement soient efficaces mais non abusives. En Afrique du Sud, le National Credit Act a établi une exigence souple, mais ferme, imposant à tous les prêteurs d'analyser les capacités de remboursement des emprunteurs et de s'assurer que leurs prêts ne placeront pas ces derniers en situation de surendettement. Les dernières réglementations de la Banque centrale du Kenya sur les agents bancaires étendent certaines protections aux clients de banque à distance.

La réglementation de la protection des consommateurs a pour objectif la transparence, le traitement équitable et des voies de recours efficaces. Les outils pour y parvenir sont notamment : des règles obligeant les prestataires à publier les prix et les conditions des produits en des termes raisonnablement exacts et compréhensibles, des systèmes responsables qui encadrent et contrôlent les pratiques de crédit pour contrer les méthodes de vente ou de recouvrement agressives, et la mise à disposition pour les clients de moyens de résolution des litiges accessibles et impartiaux. Les autorités de réglementation collaborent même parfois avec les leaders du secteur

et les associations ou les bailleurs de fonds pour créer les infrastructures nécessaires, comme des centrales de risques plus inclusives et précises.

Parce qu'ils sont les seuls acteurs autorisés à établir des normes légales, les gouvernements ont un pouvoir considérable pour améliorer les pratiques. La réglementation de la protection des consommateurs peut faire avancer la finance responsable, à condition d'être conçue et mise en œuvre dans un souci de prise en compte des objectifs d'inclusion financière. Les politiques doivent soigneusement étudier les particularités des consommateurs à plus faibles revenus et moins expérimentés, les coûts de mise en conformité des prestataires et la propre capacité de l'autorité de réglementation à surveiller le marché et à faire appliquer ces règles. La recherche sur les consommateurs peut être un outil essentiel pour identifier les problèmes prioritaires et trouver d'éventuelles méthodes de résolution¹². Une approche proportionnelle peut laisser de la place à l'innovation : celle-ci consiste à surveiller les véritables risques sur le marché et à introduire progressivement de nouvelles règles pour y faire face au lieu d'imposer dès le début des restrictions sur les nouveaux modèles commerciaux et approches innovantes.

Cette approche progressive s'intéresserait en premier lieu aux problèmes de transparence ou aux pratiques du marché qui affectent de nombreux consommateurs. Ainsi, dans certains pays, les autorités de réglementation ont d'abord exigé des prestataires qu'ils fixent les taux d'intérêt des prêts selon la méthode dégressive (sur capital restant dû) ou qu'ils fassent figurer les informations les plus importantes sur le produit dans un document distribué avant la conclusion du contrat. Ces mesures peuvent être le fondement d'une meilleure transparence, sans pour autant imposer de coûts excessifs aux prestataires ni solliciter exagérément les capacités réglementaires. Plus tard, des approches plus ambitieuses ou plus exhaustives, comme des tarifications standardisées ou des délais de rétractation¹³, peuvent se justifier s'il s'avère que les mesures plus simples n'ont pas permis d'obtenir les résultats voulus. Ces garde-fous sont susceptibles de créer un meilleur équilibre que

12. Ainsi, un processus de diagnostic complet de la protection des consommateurs au Kenya a tiré profit d'une étude poussée des consommateurs grâce à des groupes de discussion et à une enquête nationale représentative. Voir FSD Kenya (2011).

des mesures plus intrusives telles que le plafonnement des taux d'intérêt. Pour améliorer les voies de recours, les autorités de réglementation peuvent collaborer avec les prestataires de services financiers et leurs associations pour s'entendre sur des normes concernant le dépôt et la résolution des plaintes. Ils devront notamment s'assurer que les voies de recours fonctionnent pour les consommateurs ayant de faibles niveaux d'éducation, de revenus et de sophistication financière. Cette option est envisageable pour les autorités de réglementation dont la capacité de gestion des plaintes est trop limitée pour qu'elles l'assurent elles-mêmes. Une fois que le marché est plus développé, des initiatives visant à créer des voies de recours tierces pour les consommateurs peuvent être adaptées, que ce soit par l'intermédiaire des autorités de réglementation du secteur financier, d'associations sectorielles ou de médiateurs spécialisés.

La définition de normes de base et de « règles du jeu » protège certes les clients. Mais elle peut aussi préserver les prestataires responsables contre la concurrence déloyale. Cet aspect pourrait devenir une nécessité accrue avec l'entrée sur ces marchés d'acteurs purement commerciaux (lesquels sont peut-être moins susceptibles de participer à l'élaboration de normes sectorielles et se sentent moins obligés de se conformer aux codes). Les crises du crédit ont montré qu'à court terme, certains pouvaient être tentés d'emprunter des chemins détournés à mesure que le marché tend vers la saturation et que la concurrence s'intensifie. Une réglementation soigneusement conçue pourrait faire en sorte qu'un accès élargi soit favorable aussi bien aux consommateurs qu'aux prestataires.

De nombreux gouvernements de pays émergents et en développement instaurent actuellement des lois et des règlements pour la protection des clients de services financiers. Ils créent également les institutions nécessaires à leur mise en application (CGAP et Banque mondiale, 2010). Imposer ces « règles du jeu » ne semble pas avoir porté un coup d'arrêt à l'innovation et à l'extension de l'accès pour

les consommateurs pauvres et mal desservis. Les données du MIX suggèrent par exemple qu'au Pérou, au Cambodge et au Ghana, la quantité et la diversité des services financiers offerts ont fortement progressé. Cependant, la réglementation de la protection des consommateurs est toujours relativement limitée dans les pays en développement, et il reste beaucoup à apprendre. Ainsi, le défi qui consiste à adapter les obligations d'information et les voies de recours à des consommateurs peu alphabétisés, sans beaucoup d'éducation formelle ni de connaissances de la finance classique, n'est pas à prendre à la légère. Les décisions politiques gagneraient à être appuyées par davantage de documentation, d'analyse et d'échanges entre les autorités de réglementation, les acteurs du secteur, les chercheurs et les autres parties prenantes importantes de la microfinance.

La réglementation par les gouvernements n'exclut bien évidemment pas l'autorégulation du secteur. Certains problèmes, comme la transparence tarifaire, peuvent être trop complexes pour que les prestataires et leurs associations les résolvent par eux-mêmes. Certains prestataires indépendants peuvent tirer profit d'un affichage faisant délibérément apparaître des tarifs moins élevés et la capacité du secteur à s'autodiscipliner peut être trop limitée¹⁴. La seule solution réaliste à cette asymétrie d'information serait d'instaurer une réglementation imposant des règles claires concernant les tarifs et la divulgation sur une part du marché aussi large que possible. Et en effet, des signes encourageants montrent que, sur les marchés où certains prestataires sont soumis à des règles de transparence et d'autres pas, les prestataires non réglementés ont tendance, avec le temps, à adopter les mêmes normes que leurs concurrents réglementés (Pistelli, Simanowitz et Thiel, 2011).

Une autorégulation réussie a peut-être davantage de potentiel dans un domaine comme la gestion des plaintes, où les coûts de mise en conformité sont plus faibles et les avantages commerciaux à court terme (fidélisation et satisfaction des clients, feedback sur l'amélioration de la qualité des services) plus

13. Un délai de rétractation permet à un consommateur d'annuler un contrat dans une période de temps déterminée à compter de la vente. Cela vise à le protéger des ventes forcées et lui donne la possibilité de réexaminer l'intégralité des conditions du produit.

14. En effet, dans le rapport d'un récent séminaire concernant la stratégie de protection du client en Inde, les prestataires et leurs associations ont demandé le soutien des autorités de réglementation pour améliorer l'application des codes de conduite des associations. Voir Sommet indien de la microfinance (2011).

évidents. Des efforts ciblés destinés à sensibiliser les consommateurs pourraient amener ces derniers à recourir davantage à de nouveaux mécanismes et les associations pourraient suivre et sanctionner les pratiques inadaptées. L'expérience d'autres secteurs suggère également que l'autorégulation peut être plus efficace quand les autorités de réglementation la surveillent de près et semblent désireuses de s'impliquer en cas de non-fonctionnement. Il est de plus en plus courant que les autorités de réglementation jouent ainsi un rôle officiel dans la supervision de l'autorégulation.

Sensibilisation des consommateurs et renforcement de leurs capacités financières

Ni les initiatives du secteur ni les réglementations ne peuvent être vraiment suivies d'effet si les consommateurs ne sont pas conscients de leurs droits et de leurs responsabilités. Pour tirer pleinement profit d'un accès aux services financiers formels, les clients ont besoin de meilleures informations, compétences et attitudes. Des consommateurs plus « aptes financièrement » peuvent choisir des produits adaptés, prendre des mesures pour éviter les produits et les pratiques qui ne sont pas dans leur intérêt, et respecter les conditions des produits financiers qu'ils utilisent. Un tel comportement récompense à son tour les prestataires responsables et encourage les consommateurs à exercer leur choix et à retenir ceux qui adhèrent à des pratiques acceptables. Ce point renforce les arguments commerciaux en faveur de la finance responsable. Une sensibilisation accrue des consommateurs et un renforcement de leurs capacités financières pourraient aider les autorités de réglementation à surveiller le marché, car ils inciteraient ces consommateurs et leurs défenseurs à signaler les abus par des lignes téléphoniques dédiées ou d'autres voies de recours.

Les gouvernements, les établissements financiers et les bailleurs de fonds ont un rôle à jouer pour aider les clients à améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leur capacité à faire valoir leurs droits. En effet, des inégalités d'information et de pouvoir impliquent un handicap initial des consommateurs par

rapport à leurs prestataires. Par ailleurs, de récentes études comportementales montrent que certains biais cognitifs systématiques, règles approximatives et autres comportements entament la capacité des clients à faibles revenus (et d'autres) à se protéger. Voici certaines des principales observations issues des récentes études comportementales sur les défis de la finance responsable à la base de la pyramide¹⁵ :

- Les consommateurs ont tendance à moins tenir compte de l'avenir que du présent, un phénomène connu sous le nom d'« actualisation hyperbolique ». C'est ce que l'on observe avec les produits de crédit, quand les consommateurs se concentrent davantage sur le capital initial qui leur sera versé que sur les intérêts ou les autres coûts qu'ils devront payer pendant la durée du prêt.
- Les consommateurs ont tendance à sous-estimer les coûts des produits financiers et à surestimer leur potentiel de réussite (et donc leur capacité de remboursement). Cela peut conduire les micro-entrepreneurs à faibles revenus à emprunter à un coût plus élevé que ce que l'on attendrait tout en anticipant de futurs revenus plus importants que ce qui est probable. Ils risquent donc davantage de se retrouver en situation de surendettement.
- Face à des décisions sur des produits complexes ou déroutants, comme les services financiers, les consommateurs ont souvent recours à des calculs trop simplistes et fondent leurs décisions sur des conclusions ou des hypothèses erronées. Ainsi, un enquêté faisant partie d'un groupe de discussion de consommateurs mexicains a expliqué qu'il comparait le coût total d'un prêt à la consommation avec la somme d'argent qu'il reçoit au départ. Intuitivement, sa règle est la suivante : un prêt est intéressant si le coût total ne représente pas plus de deux fois ce qu'il obtient.
- Les consommateurs ont tendance à choisir des produits pour lesquels la procédure d'approbation est rapide, fiable ou simple, et ce même si le produit en question est plus cher ou moins avantageux qu'un autre produit dont ils estiment l'approbation plus incertaine.

Ces conclusions sont très pertinentes pour orienter les efforts de sensibilisation des consommateurs et

15. Voir, par exemple, Barr, Mullainathan et Shafir (2008) ; Dawney et Shah (2005) et Krishnan (2008).

d'amélioration de leurs capacités financières dans les pays en développement, de façon à ce qu'ils profitent aux consommateurs les plus pauvres et les moins expérimentés. Elles devraient également guider les efforts réglementaires et sectoriels destinés à protéger les consommateurs contre les risques évitables et à concevoir des produits tenant compte de leurs besoins et de leurs comportements financiers. Ainsi, la Banque centrale des Philippines a récemment appliqué ces leçons émergentes et a eu recours à des groupes de discussion pour tester auprès des clients à faibles revenus la clarté et l'efficacité d'une nouvelle ébauche de formulaire d'information sur le crédit. Le formulaire a été revu pour que les consommateurs comprennent plus aisément les coûts et les principales conditions, comparent les offres similaires et prennent des décisions financières avisées.

Les gouvernements des pays en développement affichent une véritable volonté d'agir sur ce front. Souvent, les autorités du secteur financier jouent les rôles d'organisateur, de « champion » et de superviseur des efforts de sensibilisation des consommateurs et d'amélioration de leurs capacités financières. Ils mobilisent également des acteurs des secteurs publics et privés en vue de déterminer le meilleur moyen d'améliorer les connaissances financières, les compétences et les prises de décision des consommateurs¹⁶. Fait intéressant, parmi les plus de 400 IMF ayant rempli le rapport de performances sociales du MIX, 38 % ont déclaré proposer une certaine forme d'éducation financière à leurs clients (bien que ce groupe soit susceptible de comprendre des prestataires davantage orientés vers le social et ne soit donc peut-être pas représentatif de l'ensemble des IMF) (Pistelli, Simanowitz et Thiel, 2011). Les premiers enseignements de cette étude comprennent la nécessité d'adapter les stratégies aux différents segments (par exemple, les jeunes en âge scolaire, les employés du secteur formel, les personnes âgées, etc.) et de compléter l'éducation scolaire par des campagnes de sensibilisation et des approches non traditionnelles, comme « l'éducation récréative » au moyen de feuillets télévisés et de

médias populaires. Les bailleurs de fonds manifestent un intérêt croissant aux niveaux national, régional et international, notamment en ce qui concerne l'appui à la recherche sur les comportements et les capacités financières des consommateurs à faibles revenus, les partenariats avec des établissements financiers et les travaux consultatifs sur les politiques.

Parmi les trois principales stratégies, c'est dans les domaines de la sensibilisation et des capacités financières des consommateurs que l'état des connaissances et des pratiques est le plus limité. On ne sait pas bien ce qui fonctionnera, de quelle manière et pour qui, notamment sur les marchés à faibles revenus. Les discussions ne font que commencer sur le rôle respectif des gouvernements, du secteur, de la société civile et des consommateurs eux-mêmes. On ne sait pas grand-chose non plus des perceptions et des comportements des consommateurs (surtout dans les pays en développement), et on ignore dans quelle mesure la conception d'un produit, la réglementation ou les connaissances et compétences propres des consommateurs pourraient permettre de dépasser les biais comportementaux qui font courir de grands risques à ces derniers. Les recherches sur ces questions, si elles sont approfondies, pourraient guider les initiatives du secteur et des politiques. Elles mettront également en évidence les moyens de concevoir et de mettre en place des interventions particulières pour améliorer la sensibilisation et les capacités des consommateurs.

Stratégies d'amélioration des performances sociales

Pour la plupart des prestataires de services poursuivant une mission sociale, la finance responsable va au-delà de la protection du client pour s'étendre à l'engagement actif envers le double objectif de résultat. L'idée est que les nombreux acteurs du marché de la microfinance qui ont une mission sociale appliquent d'abord de meilleurs critères pour évaluer les résultats au niveau des clients, puis qu'ils agissent sur ces résultats en adaptant leurs produits et leurs méthodes afin de mieux

16. Voir, par exemple, les initiatives encouragées par les gouvernements du Brésil, du Kenya et d'Indonésie. Le Réseau international sur l'éducation financière, financé par l'Organisation pour la coopération et le développement économique, réunit les gouvernements travaillant dans ce domaine pour qu'ils partagent les bonnes pratiques émergentes et qu'ils définissent des principes d'efficacité.

répondre aux vulnérabilités et aux besoins liés au cycle de vie des clients. Cette vision est favorisée par des initiatives de sensibilisation à la performance sociale et de formation du personnel ainsi que par l'intégration du double objectif de résultat aux évaluations de performances du personnel. La dimension « gouvernance » est également de plus en plus prise en compte, notamment le rôle du conseil d'administration pour assurer que le prestataire continue d'équilibrer performances sociales et financières.

Le secteur a fait des progrès considérables dans le développement de critères d'évaluation des performances sociales, d'outils de ciblage des clients et de méthodologies indépendantes d'audit et de notation qui évaluent l'intégralité du processus commercial d'un prestataire par rapport aux bénéfices attendus pour le client. En seulement deux ans, plus de 400 IMF (soit 40 % de celles qui communiquent leurs données au MIX) ont soumis des données publiques sur leurs performances sociales, utilisant pour cela des indicateurs et un cadre commun développé après consultation de praticiens, de bailleurs de fonds, de réseaux, de prestataires d'assistance technique, d'agences de notation et de chercheurs. Quatre agences de notation spécialisées dans la microfinance ont réalisé des notations sociales, dont plus de 120 ont été financées par la Rating Initiative en 2008–2009.

Les données récoltées jusqu'à présent sur les performances sociales montrent que la capacité d'une IMF à collecter et à fournir ce type d'information est fortement liée au niveau de maturité et de concurrence sur le marché, à la formation aux performances sociales dispensée au personnel et à la demande des investisseurs. Les principaux progrès réalisés par les IMF concernent l'étude de la fidélisation des clients et l'intégration des performances sociales aux évaluations et aux mesures d'incitation du personnel. Les points faibles, quant à eux, comprennent le suivi du niveau de pauvreté des clients et les études de marché destinées à l'amélioration des produits et des processus (Pistelli, Simanowitz et Thiel, 2011). La moitié des IMF communiquant leurs données au MIX proposent des services non financiers spécifiquement conçus pour les besoins des femmes clientes. Les

rapports sur les effets des services sur les clients n'en sont encore qu'à leurs balbutiements, et peu d'IMF sont en mesure d'évaluer avec précision si elles respectent ou non les objectifs fixés. Ainsi, 84 % des IMF contribuant au MIX ont indiqué avoir un objectif de réduction de la pauvreté, mais 10 % seule disposent de systèmes opérationnels pour suivre les progrès des clients dans leur sortie de la pauvreté.

La Social Performance Task Force (SPTF) internationale regroupe des praticiens, des bailleurs de fonds, des réseaux, des prestataires d'assistance technique, des agences de notation et des chercheurs. Elle sert de portail d'information, fait avancer le développement de normes et coordonne les consultations au sein du secteur de manière à ce que ces normes soient concrètes et adaptées aux réalités de la prestation de services financiers aux pauvres. La SPTF élabore actuellement un ensemble de normes universelles pour les prestataires définissant des attentes claires en ce qui concerne la gestion et le reporting des performances sociales. Ces normes couvrent la protection du client et d'autres domaines, comme les objectifs sociaux et les clients ciblés, la gouvernance et l'engagement du personnel envers les objectifs sociaux, les produits et services adaptés aux clients, le suivi des clients, les responsabilités envers le personnel et les performances financières responsables. Les prestataires appliquent les leçons tirées des nombreuses expériences de gestion des performances sociales pour mieux segmenter la demande, diversifier leur offre de produits, assurer la qualité et augmenter les bénéfices pour les clients.

Rôle des bailleurs de fonds dans la promotion de la finance responsable

En soutenant l'ensemble des stratégies, les bailleurs et les investisseurs jouent un rôle important pour accélérer la prise en compte de la protection du client et de la gestion des performances sociales. Ils peuvent créer les incitations appropriées en finançant les prestataires dont les missions sont en adéquation avec les leurs et qui adhèrent aux bonnes pratiques émergentes. À mesure que des normes et des références voient le jour, les financeurs qui soutiennent directement des prestataires de détail commencent à rechercher les pratiques acceptables

Encadré 5. Intégration de la gestion des performances sociales aux opérations d'AMK au Cambodge.

AMK est une IMF en plein essor qui sert le plus grand nombre de clients au Cambodge. Elle s'est dotée d'une solide culture de la performance sociale et a intégré la gestion du double objectif de résultat à toutes ses stratégies et opérations. Le Comité de performances sociales du Conseil d'administration supervise le reporting de la direction, lequel intègre des critères sociaux et financiers.

Le Département Recherche fournit à la direction des informations, dont une enquête annuelle auprès des clients.^a Les conclusions alimentent un indice global de bien-être des ménages permettant à AMK d'évaluer la pauvreté de ses clients et de suivre l'impact de ses services au fil du temps. La direction d'AMK considère que les bénéfices du service interne de recherche qu'elle a créé valent l'investissement consenti. Les études ont contribué à la conception de nouveaux produits et de nouvelles méthodes de prestation, dont voici quelques exemples :

- Des études de portée ont permis d'estimer la demande pour de nouveaux produits (prêts individuels, transferts d'argent, dépôts).
- Les profils des clients ont aidé AMK à concevoir son produit de crédit, y compris à définir les plafonds de prêts.

- Les informations sur la trésorerie des clients ont permis à AMK de mieux prévoir ses propres flux de trésorerie et de définir un schéma de la demande.
- Les études de pertes de clients ont révélé des problèmes, comme la nécessité de mieux communiquer sur la perception d'intérêts journaliers ou d'éliminer cette pratique.
- Les enquêtes de satisfaction ont révélé ce que les clients valorisaient particulièrement (comme le comportement respectueux des agents de crédit), ont donné un feedback sur l'adéquation des produits et des processus et ont servi à former le nouveau personnel.
- Le service d'audit interne a permis de garder un œil sur les pratiques de protection des clients.

a. Les informations sur les clients comprennent le profilage des ménages (membres, moyens de subsistance), les flux de trésorerie et les effets saisonniers dans le ménage, les transactions financières, dont l'utilisation d'autres services financiers (informels, autres IMF), l'étendue du surendettement et l'épargne, l'utilisation des prêts, l'évaluation de la pauvreté, et la satisfaction des clients (points positifs et négatifs sur AMK par rapport à d'autres prestataires).

Remarque : tiré de l'étude de cas Imp-Act du Social Performance Resource Centre, <http://spmresourcecentre.net/index.cfm/linkservid/89852517-DD4D-4144-827D9E42C793805D/showMeta/0/>.

et à appuyer leurs partenaires dans l'amélioration de leurs pratiques¹⁷.

Les financeurs peuvent également apporter aux prestataires enregistrant les meilleures performances davantage de financements, des fonds à des conditions plus avantageuses ou une certaine visibilité. Plusieurs investisseurs sociaux proposent désormais de telles incitations financières (voir encadré 6). Pour encourager l'utilisation d'outils d'évaluation des performances sociales et le reporting au MIX, certains bailleurs de fonds ont collaboré en vue de décerner une récompense internationale de transparence sociale. D'autres ont soutenu un prix

régional de performances sociales qui octroie une incitation financière et une distinction aux IMF latino-américaines respectant les normes les plus élevées de responsabilité vis-à-vis de leurs missions. En plus de fournir une assistance technique et des subventions aux détaillants, les bailleurs (et certains investisseurs) financent la Smart Campaign, MF Transparency, la SPFT et d'autres initiatives qui, grâce à des normes, des outils et des processus de validation, créent des « infrastructures de marché » au niveau sectoriel pour la finance responsable¹⁸. Autre action constructive, les investisseurs entreprennent collectivement d'identifier les marchés présentant un risque de surchauffe et prennent des mesures préventives¹⁹.

17. Le CGAP a travaillé avec la communauté des investisseurs pour développer des conseils détaillés sur l'intégration des préoccupations concernant la protection des clients à toutes les étapes du processus d'investissement. Les derniers conseils comprennent une liste de vérifications de la « due diligence » avec 12 domaines principaux de recherche que les investisseurs peuvent adapter à leur propre processus de « due diligence ». Voir Forster et al. (2010).

18. La MicroCredit Summit Campaign supervise la création d'un « Seal of Excellence for Poverty Outreach and Transformation in Microfinance », un label d'excellence pour atteindre les pauvres. Ce label reconnaît les performances supérieures d'IMF pérennes dont les services aux clients pauvres atteindraient une échelle significative et qui démontreraient un engagement fort et une approche stratégique de la transformation des conditions de vie des clients et de la réduction de la pauvreté.

19. Voir Kappel, Krauss et Lontzek (2010).

Encadré 6. Actions des bailleurs et des investisseurs pour la protection du client et les performances sociales

- **Incofin** a développé un tableau de bord (baptisé ECHOS) permettant d'évaluer les bénéficiaires potentiels de fonds selon 43 indicateurs de performances environnementales et sociales pendant la période de « due diligence ». Un score inférieur à la limite définie engendre le rejet automatique de la proposition d'investissement.
- **Oikocredit** accorde une prime aux bénéficiaires qui affichent de bonnes performances sociales à l'aide d'une carte de notation du profil environnemental, social et de gouvernance (ESG) de l'institution. La « réduction exceptionnelle pour pertinence sociale » permet une baisse de 0,25 % à 1 % du taux négocié, en fonction de la note obtenue par l'organisation sur huit questions.
- Depuis 2010, les accords basés sur les performances du **Fonds d'équipement des Nations unies** font référence aux principes de protection des clients, et l'agence a défini des indicateurs quantitatifs destinés à suivre les progrès des prestataires de détail sur les deux dimensions de la finance responsable.

Le rôle des financeurs ne se limite pas à une collaboration directe avec les prestataires et à une participation aux initiatives sectorielles. Les agences de développement et les bailleurs soutiennent souvent les processus politiques de protection des consommateurs proposant diagnostics, assistance technique et renforcement des capacités. Ils contribuent également aux progrès en termes d'infrastructures de marché, comme le partage des informations sur la solvabilité des emprunteurs, et jouent un rôle important dans l'avancée des connaissances et des pratiques sur les approches concrètes visant à améliorer la sensibilisation et les capacités financières des consommateurs.

Les prochaines étapes

Nous observons des progrès évidents dans chacune de ces stratégies visant à améliorer la protection des clients et les performances sociales. Ces progrès nourrissent une prise de conscience au sein du secteur de la microfinance sur le rôle de la finance responsable dans la valeur ajoutée apportée aux clients et dans la viabilité à long terme des prestataires. Les leaders du secteur comprennent les risques opérationnels,

réglementaires et politiques d'un échec, ainsi que les risques de réputation qui y seraient associés. Ils conviennent qu'une action dans la finance responsable est judicieuse et qu'elle reflète les valeurs centrales de la grande majorité des acteurs de notre secteur. Une gestion équilibrée des performances sociales et financières, ainsi que la responsabilité au bénéfice des clients, sont importantes pour le développement du marché, la crédibilité du secteur et sa capacité à financer la croissance.

En dépit des progrès réalisés ces dernières années, il reste encore beaucoup à faire. En termes de connaissances et de pratiques, des lacunes considérables subsistent dans les trois grands domaines de la finance responsable. Les discussions commencent à peine sur d'importantes nouvelles dimensions de la finance responsable dans notre secteur, comme les stratégies de gestion de la croissance, les niveaux et l'allocation des bénéfices et la gouvernance proactive en faveur du double objectif de résultat. Les produits et méthodologies de première génération évoluent afin d'améliorer les résultats pour les clients et la pérennité. À mesure que de nouveaux produits et canaux apparaissent, les considérations sur la finance responsable peuvent y être intégrées dès le départ. Lorsque les trois stratégies se rejoindront, elles créeront des incitations plus fortes dans toute la microfinance, imposant cette dernière comme une activité fondée sur une *relation* à long terme apportant une valeur ajoutée au client comme au prestataire.

À plus longue échéance, les arguments commerciaux en faveur de la finance responsable seront essentiels pour une adoption généralisée de meilleures pratiques. Des études supplémentaires seront nécessaires pour documenter les éventuels compromis requis et pour tester certaines hypothèses spécifiques qui postulent qu'agir en faveur des clients est bénéfique à l'entreprise.

La protection des clients et les performances sociales en sont à des stades différents d'une même évolution : du développement initial de principes directeurs à l'application de normes communément admises, au reporting universel et transparent et jusqu'au benchmarking des meilleures pratiques. Des efforts internationaux, comme la Smart Campaign et la SPTF, amplifient l'action des prestataires de

détail. Ils s'avèrent essentiels pour faire avancer la finance responsable et promouvoir le débat franc dont le secteur a besoin pour continuer sur sa lancée et approfondir la mise en œuvre. Des exemples de bonnes pratiques et de nouveaux outils sont nécessaires, même pour les produits ne relevant pas du crédit, comme la micro-assurance. La réputation du secteur dépendra également de l'efficacité avec laquelle seront vérifiées les pratiques réelles par rapport aux normes émergentes, notamment par l'intermédiaire de la certification par des organismes de notation et des auditeurs, actuellement mise au point par la Smart Campaign et la SPTF.

Les bailleurs et les investisseurs sociaux continueront à jouer des rôles importants pendant encore quelques années sur de nombreux marchés et pour de nombreux prestataires. À condition qu'ils orientent leurs financements de manière à créer les bonnes incitations, les avancées dans le domaine de la finance responsable seront plus rapides et plus étendues. Il faudra pour cela intégrer davantage la finance responsable aux processus de « due diligence » et de reporting, et élaborer des politiques claires récompensant les meilleures performances et excluant les prestataires adoptant des pratiques inadéquates.

En janvier 2011, plus de 40 organisations d'investissement en microfinance se sont réunies au sein d'une initiative sur l'investissement responsable, lançant les Principes pour les investisseurs en finance inclusive (PIIF) dans le cadre des Principes pour l'investissement responsable des Nations unies (UNPRI). Les PIIF imposent aux organisations adhérentes de financer des prestataires de détail responsables et tentent de créer les bonnes incitations pour que les bénéficiaires traitent correctement leurs clients. Ils intègrent notamment les principes de protection de la clientèle de la Smart Campaign et les principes de gestion des performances sociales de la SPTF. Les PIIF insistent sur la nécessité d'un engagement plus actif tout au long du processus d'investissement, y compris en termes de gouvernance. À l'instar de la tendance dans le monde de l'investissement au sens large, les entités concernées s'engagent également à intégrer pleinement les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions d'investissement et dans le reporting. Les PIIF imposent un traitement équitable parmi les investisseurs et entre les

investisseurs et leurs bénéficiaires. Cela comprend un partage acceptable des risques de change, des niveaux d'investissement bien adaptés à la demande des IMF (afin de ne pas les surendetter ni dépasser leur capacité d'absorption), un équilibrage des attentes entre performances sociales et financières ainsi qu'une résolution transparente et impartiale des litiges.

Les Principes pour les investisseurs en finance inclusive reconnaissent l'importance du rôle des investisseurs dans l'orientation du secteur de la microfinance. S'ils étaient transformés en conseils pratiques et mis en œuvre fermement, ces principes pourraient permettre de générer une large innovation et de meilleures pratiques. Il faut toutefois admettre que les investisseurs eux-mêmes se retrouvent parfois face à des problèmes d'incitation, comme des pressions à décaisser rapidement des sommes importantes, à déclarer uniquement les points positifs des performances de leurs partenaires ou à générer davantage de revenus. La réussite du processus UNPRI dépendra donc de la gestion de ces réalités.

La coordination des différentes initiatives en matière de finance responsable et l'attention portée au fait de ne pas surcharger les prestataires constituent de véritables défis. Pourtant, les progrès réalisés jusqu'à présent sont encourageants. Ainsi, des centaines de prestataires, des associations nationales, la Smart Campaign, la SPTF et des bailleurs de fonds se sont accordés sur les CPP et ont commencé à les mettre en pratique en seulement quelques années. Les efforts de transparence montrent une collaboration étroite entre les prestataires, les autorités de réglementation et les organisations internationales comme MF Transparency. Un soin particulier doit être pris pour communiquer clairement avec les prestataires de détail sur ces initiatives, définir des attentes réalistes quant au rythme de mise en œuvre et s'efforcer de maintenir les coûts de mise en conformité à un niveau raisonnable pour les acteurs se trouvant en première ligne de la finance responsable. Le soutien des bailleurs de fonds au processus de gestion du changement au niveau des prestataires de détail est utile, de même que la rationalisation des outils et des processus (par exemple, le futur outil de notation réduit les coûts et le temps nécessaires en associant des critères d'évaluation des performances sociales et financières dans un seul outil normalisé).

La vision de la finance responsable est fascinante. En travaillant ensemble, des centaines de prestataires de microfinance, des réseaux, des bailleurs de fonds et des décideurs politiques ouvrent la voie à des modèles de prestation de services financiers qui pourront démontrer de manière percutante (y compris, peut-être, pour le secteur financier dans son ensemble) comment les intérêts des consommateurs et des institutions financières peuvent être conciliés pour le bénéfice de tous à long terme.

Bibliographie

- Barr, M., Mullainathan, S. et Shafir, E., "Behaviorally Informed Financial Services Regulation", Washington, D.C. : New America Foundation, octobre 2008.
- Burki, H-B, "Unraveling the Delinquency Problem (2008/2009) in Punjab, Pakistan", *Micro Note* 10, Islamabad : Pakistan Microfinance Network, octobre 2009. <http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.40294/30.pdf>
- CGAP, "Andhra Pradesh 2010: Global Implications of the Crisis in Indian Microfinance", *Note Focus* n° 67, Washington, D.C. : CGAP, novembre 2010. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.48945/FN67.pdf> (Existe en français sous le titre « Andhra Pradesh 2010 : implications mondiales de la crise de la microfinance en Inde ».)
- CGAP et Banque mondiale, *Financial Access 2010*, Washington, D.C. : CGAP et Banque mondiale, 2010. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.47743/FA_2010_Financial_Access_2010_Rev.pdf
- Chen, G., Rasmussen, S. et Reille, X., "Growth and Vulnerabilities in Microfinance", *Note Focus* n° 61, Washington, D.C. : CGAP, février 2010. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.42393/FN61.pdf> (Existe en français sous le titre « Croissance et vulnérabilités en microfinance ».)
- Collins, D., Morduch, J., Rutherford, S. et Ruthven, O., *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, Princeton, N.J. : Princeton University Press, 2009.
- Dawnay, E. et Shah, H., "Behavioural Economics: Seven Principles for Policy-Makers", Londres : The New Economics Foundation, 2005.
- Dewez, D. et Neisa, S., "MFI's Social Performance Mapping and the Relationship between Financial and Social Performance", Incofin, septembre 2009. <http://www.incofin.be/media/Social-Performance-English.pdf>
- Forster, S. et al., "Implementing the Client Protection Principles: A Technical Guide for Investors", deuxième édition, Guide technique, Washington, D.C. : CGAP, novembre 2010. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.49367/PPP_TG.pdf
- FSD Kenya et CGAP, "Consumer Protection Diagnostic Study: Kenya", 2011. http://www.fsdkenya.org/pdf_documents/11-02-22_Consumer_diagnostic_study.pdf
- Gonzalez, A., "Microfinance Synergies and Trade-offs: Social versus Financial Performance Outcomes in 2008", *MIX Data Brief* n° 7. Washington, D.C. : MIX, août 2010. <http://www.themix.org/sites/default/files/MIX%20Data%20Brief%207%20-%202016-11-10.pdf>
- Kappel, V., Krauss, A. et Lontzek, L., "Over-indebtedness and Microfinance Constructing an Early Warning Index", Zurich: Center for Microfinance, University of Zurich, décembre 2010. <http://www.triodos.com/downloads/276627/overindebtedness-report-full-study.pdf>
- Sudha, K., "Psychology and Economics: What It Means for Microfinance", *Framing Note* n° 3, New York : Financial Access Initiative, avril 2008.
- Microfinance India Summit, "Client Protection in Indian Microfinance: Current Practice and Way Forward", 2011. http://www.microfinanceindia.org/uploaded_files/publication/1305373331.pdf
- Pistelli, M., Simanowitz, A. et Thiel, V., "A survey of 405 MFIs reporting to MIX in 2009–2010", *MicroBanking Bulletin*, MIX and Imp-Act Consortium, juillet 2011. http://www.themix.org/sites/default/files/MBB-%20SoPinSPReporting%20and%20Management_FINAL.pdf

Porter, M., Kramer, M., "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a New Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

———, "Facing Over-indebtedness at Partner Microcredit Foundation", *Smart Note 3*, Washington, D.C. : Smart Campaign, mai 2010a. http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/Over-indebtedness_Partner.pdf

———, "Collections with Dignity at FinComún", *Smart Note 1*, Washington, D.C. : Smart Campaign, février 2010b. http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/Collections_FinComun.pdf

———, "Implementing an Industry Code of Conduct at Pakistan Microfinance Network", *Smart Note 5*, Washington, D.C. : Smart Campaign, octobre 2010c. http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/101027_Smart_Note_PMN_FINAL.pdf

———, "Client Protection—The State of Practice", Washington, D.C. : Smart Campaign, à paraître.

Annexe : Outils et ressources choisis sur la finance responsable bailleurs et investisseurs

CGAP, "Client Protection Due Diligence Checklist", Washington, D.C. : CGAP, 2010. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.49071/>

Forster, S. et al., "Implementing the Client Protection Principals: A Technical Guide for Investors", deuxième édition, Guide technique, Washington, D.C. : CGAP, novembre 2010. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.49367/PPP_TG.pdf

SEEP Network et Social Performance Task Force, "Donor Strategies for Advancing Social Performance through Microfinance Associations", 2010. http://networks.seepnetwork.org/en/system/files/Donor+Strategies+for+MFAs_web_en.pdf

Smart Campaign, "Investor/Donor Planning Guide for Implementing Client Protection Initiatives", 2010. <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/497>

Smart Campaign, "Conducting Client Protection Assessments: A Guide", 2010. <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/42>

SPTF, Interactive Investor Toolkit (comprend des outils utilisés par les investisseurs pour évaluer, vérifier et suivre les performances sociales des entités dans lesquelles ils investissent). <http://inthiseconomy.org/SPTF/investors-map.html>

Principles for Investors in Inclusive Finance, UNPRI. <http://www.unpri.org/piif>

Prestataires, Associations et Praticiens de la microfinance

The Global Financial Education Program, "Consumer Protection: Balancing Rights and Responsibilities", Trainer's Guide, Microfinance Opportunities and Freedom from Hunger, 2010. <http://www.microfinanceopportunities.org/docs/Consumer%20Protection%20Trainer%27s%20Guide%20FINAL.pdf>

MFTransparency, "Understanding the Interest Rates". <http://www.mftransparency.org/pages/category/resources/understanding-interest-rates/#TOOLS>

Microfinance Centre Financial Education Programme. <http://www.mfc.org.pl/finedu.html>

Microfinance Centre, "Building Sustainable Financial Education through Uzbekistan's Financial Education Programme", Brief Note, Microfinance Centre, mars 2011. http://www.mfc.org.pl/images/pliki/FIN_EDU_BRIEF_NOTE_ANG.PDF?PHPSESSID=e07fef84dc513e349ba89a353acbd0af

MIX, Social Performance Analysis. <http://www.themix.org/social-performance/analysis>

Pistelli, M., Simanowitz, A. et Thiel, V., "A survey of 405 MFIs reporting to MIX in 2009–2010", MicroBanking Bulletin, juillet 2011. http://www.themix.org/sites/default/files/MBB-%20SoPinSPReporting%20and%20Management_FINAL.pdf

Smart Campaign Tools and Resources. <http://smartcampaign.org/tools-a-resources>

Smart Campaign, "Getting Started Questionnaire: Client Protection Self-Assessment for Microfinance Institutions". <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/41>

———, "Client Protection Principles Training Series". <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/268>

———, "Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started". <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/44>

———, "Educating Clients about Client Protection: A Guide for Financial Service Providers". <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/499>

SPM Network. <http://spmconsortium.ning.com/>

Social Performance Task Force (SPTF) Resources. <http://www.sptf.info/resources>

SPTF Interactive MFI Toolkit (comprend des ressources et des outils pour la gestion des performances sociales, le reporting, les notations et les audits d'ordre social ainsi que les évaluations des clients). <http://inthiseconomy.org/SPTF/>

SPTF 2011, "Companion resource guide to SPTF/MIX Social Performance Report", <http://sptf.tatnet.net/images/companion%20resources%20guide%20for%20the%20sp%20report%20indicators%20mar2011.pdf>

SPTF Briefing Notes on making the case for SPM. <http://www.sptf.info/resources/making-the-case-for-spm>

World Council of Credit Union Consumer Protection Principles. <http://www.woccu.org/bestpractices>

Décideurs politiques

Alliance for Financial Inclusion, "Consumer Protection: Leveling the Playing Field in Financial Inclusion", Policy Note, AFI, janvier 2010. <http://www.afi-global.org/en/policy-solutions/consumerprotection>

Brix, L. et McKee, K., "Consumer Protection Regulation in Low-Access Environments: Opportunities to Promote Responsible Finance", *Note Focus* n° 60, Washington, D.C. : CGAP, 2010. <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.42343/> (Existe en français sous le titre « Réglementation de la protection des consommateurs dans les environnements à faible accès : opportunités de promotion de la finance responsable ».)

Consumer protection resources. <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.6053/>

Dias, D. et McKee, K., "Protecting Branchless Banking Consumers: Policy Objectives and Regulatory Options", *Note Focus* n° 64, Washington, D.C. : CGAP 2010. <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.47443/> (Existe en français sous le titre « Protéger les consommateurs de services de banque à distance : objectifs stratégiques et options réglementaires ».)

Financial Inclusion Regulation Center. http://www.cgap.org/p/site/c/regulation_center/

Porteous, D., "Policy Focus Note 2: Consumer Protection in Credit Markets", Financial Access Initiative, 2009. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.41468>

Banque mondiale, "Good Practices for Financial Consumer Protection", Consultative Draft, Washington, D.C. : Banque mondiale, mars 2011. http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Good_Practices_Financial_CP.pdf

World Council of Credit Unions, "Model Regulations for Credit Unions", Madison, Wisc. : WOCCU, 2008. <http://www.woccu.org/bestpractices/legreg>

Nous vous encourageons à partager cette *Note Focus* avec vos collègues ou à nous contacter pour recevoir des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou d'autres de la même série.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur cet article.

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

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, D.C.
20433 USA.

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

E-mail : cgap@worldbank.org
© CGAP, 2011

Cette *Focus Note* a été rédigée par Katharine McKee, Estelle Lahaye et Antonique Koning du CGAP. Gregory Chen, Tilman Ehrbeck, Mayada El-Zoghbi, Rafael Mazer et Jeanette Thomas du CGAP ont relu ce document et contribué à sa rédaction par leurs commentaires fructueux.

Nous suggérons la citation suivante pour cette *Note Focus* :
McKee, K., Lahaye, E. et Koning, A., "Finance responsable : de la théorie à la pratique", Washington, D.C. : CGAP, septembre 2011

