

2015



Un code de conduite efficace

Guide pour les associations
de microfinance



Copyright © 2015 The SEEP Network

Des extraits de cette publication peuvent être reproduits ou adaptés pour répondre aux besoins locaux sans autorisation préalable du Réseau SEEP, sous réserve que les extraits ainsi utilisés soient distribués gratuitement ou à prix coûtant, sans recherche de profit. Le Réseau SEEP et « Un code de conduite efficace : Guide pour les associations de microfinance » devront être mentionné comme source de ces extraits.

La publication de ce document a été réalisé en partenariat avec la Fondation MasterCard. Les opinions exprimées ici sont de la responsabilité du Réseau SEEP et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de la Fondation. Pour toute reproduction à des fins commerciales, une autorisation préalable doit être demandée à :

The SEEP Network

1611 N. Kent Street, Suite 610 Arlington, VA 22209

(Tel.): 1 202-534-1400 (Fax): 1 703-276-1433

(Email): seep@seepnetwork.org (Web): www.seepnetwork.org

Imprimé aux États-Unis d'Amérique.

Pour accéder à cette publication en ligne, veuillez visiter www.seepnetwork.org

Un code de conduite efficace

Guide pour les associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Auteur: Dominique Brouwers



The SEEP Network

1611 N. Kent Street, Suite 610 Arlington, VA 22209
(Tel.): 1 202-534-1400 (Fax): 1 703-276-1433

Table des matières



Liste des figures	ii
Liste des tableaux	ii
Liste des ressources disponibles dans la bibliothèque en ligne	ii
Remerciements	iii
À propos de ce guide	iv
Sigles	iv
Contexte: Codes de conduites et autorégulation	1
Clés d'une autorégulation efficace	2
Sept étapes vers un code de conduite efficace	3
Étape 1: Conception du Code de conduite	4
Étape 2: Adoption du Code de conduite	5
Étape 3: Mise en oeuvre du Code de conduite	7
Étape 4: Évaluation de référence de la mise en oeuvre du CdC	10
Étape 5: Renforcement de la mise en oeuvre du CdC	11
Étape 6: Suivi de la conformité	13
Étape 7: Renforcement de la conformité	17
Résultats d'une mise en oeuvre efficace	19
Bibliographie	20
À propos de SEEP	20
À propos du programme RFL	20

Liste des figures

▼	Figure 1: Sept étapes pour un code de conduite efficace	3
	Figure 2: Processus d'élaboration d'un code de conduite	6
	Figure 3: Intégration des tâches associées au CdC dans la structure organisationnelle d'une association	8
	Figure 4: Phase de implémentation du CdC	12
	Figure 5: Activités des associations pour le renforcement de la conformité au CdC	18

Liste des tableaux

▼	Table 1: Campagne de sensibilisation au code de conduite par type de parties prenantes	9
	Table 2: Exemple d'insuffisances et d'interventions correctives dans la mise en oeuvre du CdC	11
	Table 3: Recours à des mécanismes de plaintes dans le suivi de la conformité	15
	Table 4: Pour et contre des méthodes de suivi de la conformité au CdC	16

Liste des ressources disponibles dans la bibliothèque en ligne

▼	Dossier 1: Exemples de CdC du Ghamfin (Ghana) et du MFIN (Inde)	4
	Dossier 2: Exemples de supports de communication utilisés par le MFIN (Inde)	9
	Dossier 3: Exemples d'instruments d'évaluation de référence par l'AMFIU (Ouganda)	10
	Dossier 4: Exemple de resume de l'évaluation de référence de l'AMIR (Rwanda)	10
	Dossier 5: Exemples d'outils d'auto-évaluation utilisés par l'AMF LAO (Laos), SA-DHAN (Inde), et le MFIN (Inde)	13
	Dossier 6: Exemple de fiche de notation en matière de conformité de Prodesarrollo (Mexique)	17
	Dossier 7: Exemple de certificat de conformité de Prodesarrollo (Mexique)	17



Pour voir et télécharger le poster infographique qui illustre les sept étapes d'un Code de Conduite efficace tels que présentés dans ce guide, aller sur :

<http://www.seepnetwork.org/CdCposter>

Remerciements

Ce guide est produit par le Réseau SEEP dans le cadre du Programme de Finance Responsable par le biais du Leadership local (RFL) financé par la Fondation MasterCard.

Nous nous devons de remercier tout particulièrement Bintou Ka-Niang, Jacqueline Urquizo, Diana Dezso et Sharon D'Onofrio du réseau SEEP d'avoir orienté ces travaux et passé en revue ce document, ainsi que Kevin Cooper et Sarah Gagnon qui ont apporté leur aide lors des entretiens avec les associations de microfinance. Et Molly Tolzmann pour son édition complète

Nous souhaitons également remercier les huit associations de microfinance africaines impliquée dans le programme RFL, le Consortium Alafia (Bénin), l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (APSF) Burkina Faso, l'APSF Côte d'Ivoire, l'APSF Sénégal, l'Association des institutions de microfinance de l'Ouganda (AMFIU), le Réseau des institutions de microfinance du Ghana (GHAMFIN), l'Association des institutions de microfinance du Rwanda (AMIR) et le Réseau des institutions de microfinance du Burundi (RIM), ainsi que les personnes qui ont assisté à l'atelier "Application efficace du code de conduite d'une association" à Dakar en juillet 2015. Cet atelier a servi de test pour ce guide pratique, de même que le programme RFL plus largement.

Enfin, l'auteur souhaite remercier les autres associations de microfinance qui ont contribué à la préparation de ce document. Sa-Dhan (Inde), le Microfinance Institutions Network (MFIN, Inde), le Pakistan Microfinance network (PMN), l'Azerbaïdjan Microfinance Association (AMFA), la Fundación Paraguaya, la Lao Microfinance Association (MFA, Laos), ProDesarrollo (Mexique) et le Red Financiera Rural (RFR, Équateur) ont accepté d'être interrogés et de partager leurs connaissances et expériences en matière de Codes de conduite.



À propos de ce guide

L'objectif de ce guide est d'aider les associations de microfinance à développer et appliquer leur Code de conduite (CdC) de façon efficace et à soutenir le suivi de la conformité de leurs membres au CdC. Ce guide met en évidence un processus pratique et au coût raisonnable en sept étapes que les associations peuvent suivre pour développer et mettre en oeuvre un CdC efficace. Des exemples réels d'outils utilisés par des associations de par le monde sont fournis sous forme de liens et mis à disposition comme référence dans une **bibliothèque de ressources en ligne** : www.seepnetwork.org/CoClibrary.

Ce guide n'entend pas être une recette universelle, car chaque association dispose de ressources humaines et financières différentes, leurs types et le nombre de membres varient et elles se trouvent dans des environnements politiques et réglementaires divers. Chaque association devra adapter les principes directeurs détaillés dans le présent guide à ses circonstances particulières.

Ce guide s'inscrit dans la lancée des travaux démarrés par le Réseau SEEP en 2001 pour la promotion de la protection des clients par les associations de microfinance. En 2012, SEEP a publié "Les Codes de conduites et le rôle des associations de la microfinance dans la protection des clients".¹ Cette publication s'est basée sur trois études de cas qui explorent le pourquoi et le comment de l'adoption et de la promotion de l'autorégulation d'un CdC par les associations.

▼ Sigles

AMF	Association de microfinance
AMFA	Azerbaijan Microfinance Association
AMFIU	Association of Microfinance Institutions in Uganda
AMIR	Association of Microfinance Institutions in Rwanda (ou Association des institutions de microfinance du Rwanda)
APSPD	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (Associations au Burkina Faso, Sénégal et en Côte d'Ivoire)
BdG	Banque centrale du Ghana
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CdC	Code de conduite
CRB	Credit Reference Bureau
GHAMFIN	Ghana MicroFinance Institutions Network (ou Réseau des institutions de microfinance du Ghana)
IMF	Institution de microfinance
MFIN	Microfinance Institutions Network (ou Réseau des institutions de microfinance) India
OAR	Organisation auto-réglémentée
PMN	Pakistan Microfinance Network (ou Réseau de microfinance du Pakistan)
RBI	Reserve Bank of India
RFL	Finance responsable par le biais du leadership local (Responsible Finance through Local Leadership)
RFR	Red Financiera Rural, Équateur
RIM	Réseau des Institutions de Microfinance au Burundi

► **Visitez la bibliothèque de ressource en ligne** pour des exemples d'outils utilisés par des associations dans le monde.

<http://www.seepnetwork.org/CoClibrary>



¹ <http://www.seepnetwork.org/codes-of-conduct-and-the-role-of-microfinance-associations-in-client-protection-resources-345.php>

Contexte: Codes de conduites et autorégulation

Alors que la réglementation est définie comme l'imposition de règles par une instance dirigeante, qui sont soutenues et appliquées par le biais de pénalités, **l'autorégulation** fait référence à "une situation dans laquelle un secteur, une profession, etc. vérifie que ses membres se comportent de manière conforme à des règles données, au lieu de laisser une autre organisation le faire."² Les règles d'autorégulation sont souvent compilées la forme de codes de conduite, qui peuvent également s'appeler codes d'éthique ou de déontologie, codes d'honneur, codes de pratique, etc. Les premiers codes de conduite (CdC) ont été adoptés par les forces armées dans les années 1950. Ils se sont vite étendus à d'autres secteurs professionnels tels que le journalisme et la médecine où des questions déontologiques étaient en jeu. Dans les années 1970, des sociétés commerciales ont commencé à adopter des CdC en réaction à une pression croissante sur des pratiques perçues comme étant injustes et contraire à la déontologie, préférant

ainsi l'autorégulation à l'alternative de contraintes juridiques supplémentaires. Dans le secteur financier, les CdC ont été adoptés dans de nombreuses parties du monde, à l'origine en réaction à des questions de fraudes et par la suite pour prendre en compte les normes relatives au service client.

Au sein du secteur financier, et du secteur de la microfinance en particulier, l'autorégulation a souvent été perçue comme un défi. Comme les directives du CGAP sur la réglementation de la microfinance le stipulent, "les véritables autorégulations et auto-supervision sont presque toujours un pari contre toute attente."⁴ Néanmoins, le même document du CGAP fait la distinction entre les différents types de réglementation en suggérant que "les finances responsables, la protection des consommateurs et d'autres domaines tels que la gouvernance des membres et les relations entre les membres peuvent être auto-réglementés par le biais des associations, tant que les membres acceptent de donner un pouvoir réel aux associations en matière de supervision de la conformité au CdC."⁵

Les associations de microfinance sont des organisations associatives et représentatives des membres du secteur, composées de prestataires de services financiers qui desservent les populations à faibles revenus. L'ensemble des membres peut se composer d'une variété de types d'institutions telles que des banques commerciales, des

mutuelles de crédit et des institutions de microfinance spécialisées (IMF) soumises à des formes distinctes de supervision et de réglementation. Parmi les membres, on peut aussi compter des organisations qui ne sont soumises à aucune réglementation formelle. Certaines associations travaillent sur des marchés où la réglementation des prestataires de services financiers est faible ou incohérente sur la totalité des types d'institutions. Dans d'autres cas, même lorsqu'il existe un cadre réglementaire solide, son application par les autorités chargées de la faire respecter peut être faible dans la mesure où celles-ci se concentrent principalement sur les réglementations prudentielles.

En tant qu'acteurs clés du secteur de la microfinance, les associations ont un rôle important à jouer dans le développement et la mise en oeuvre des systèmes d'autorégulation et dans le travail avec les personnes chargées de la réglementation pour encourager la création de réglementations qui améliore l'environnement global pour l'inclusion financière, y compris la promotion de pratiques de protection des consommateurs.

Les premiers CdC adoptés par des associations du secteur sont apparus au milieu des années 2000 avec Red Financiera Rural (RFR) en Équateur et Pakistan Microfinance Network (PMN), ainsi que Sa-Dhan en Inde en 2007. Les raisons qui ont motivé l'adoption des CdC sont variées. Certaines associations réagissaient à des situations d'urgence grave, telles que la crise d'Andhra Pradesh en Inde, le RFR a créé son Code de conduite dans le cadre d'un processus de plaidoyer avec l'État concernant le plafonnement des taux d'intérêt.

Dans certains cas, le mécanisme d'autorégulation en microfinance a été reconnu par les autorités publiques et a reçu le statut de supervision déléguée. Ce modèle a été adopté en Inde, où la Banque Centrale (Reserve Bank of India ou RBI) a octroyé aux associations de microfinance (Sa-Dhan et MFIN) le statut **d'OAR** (organisations auto-réglementée). La RBI encourage les membres d'associations à se conformer au code de conduite du secteur, ce qui signifie, essentiellement, qu'ils doivent rendre des comptes à leur association en matière de conformité et accepter des visites de suivi sur place. La RBI exige également que les IMF fournissent des données à au moins une des quatre centrales de crédit d'Inde. La RBI communique avec les OAR et les rencontre de manière régulière pour discuter des résultats de la mise en oeuvre du CdC, ainsi que des tendances du marché de la microfinance et de toute question émergente.

"Les codes de conduite procurent une occasion inestimable pour les organisations responsables de créer une image publique positive."³

² Autorégulation définie par le *Cambridge Business English Dictionary*, 2011.

³ Principles of Stakeholder Management, The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999, p. 12.

⁴ CGAP: *A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance Consensus Guidelines (Guide pour les directives consensuelles de réglementation et supervision de la microfinance)*, 2012.

⁵ Ibid. 3.

Clés d'une autorégulation efficace

L'autorégulation peut être un défi même quand elle se confine aux domaines non prudentiels. Dans le secteur financier, l'autorégulation a parfois été promue et encouragée au début mais a été contestée par la suite par des parties externes qui la voyait comme inefficace et potentiellement même comme un moyen d'échapper à une réglementation plus stricte. Dans les analyses des expériences des associations de microfinance et d'autres OAR du secteur financier,⁶ les facteurs suivants ont été identifiés comme étant essentiels au succès de l'autorégulation:

Autorité et responsabilité à l'égard des membres

Tous les membres d'associations doivent être conscients du fait que le CdC est utilisé comme instrument d'autorégulation et l'accepter. L'autorité qu'a l'association d'agir d'une manière donnée dans le cadre du CdC doit être clairement définie dans le code lui-même, particulièrement en ce qui concerne la conformité aux règles du code et les sanctions.

Généralement, l'association doit rendre des comptes aussi bien à son conseil d'administration qu'à ses membres, dans l'idéal, la direction de l'association devrait rendre des comptes quant aux activités afférentes au CdC à chaque réunion du conseil d'administration et à chaque assemblée générale.

Soutien et reconnaissance de l'État

La reconnaissance et le soutien de la part des autorités chargées des politiques et de la réglementation renforcent la crédibilité des associations et incitent les prestataires de services de microfinance à s'adonner à l'autorégulation. Sur certains marchés, cela prend la forme d'une supervision formellement déléguée de la part des autorités aux associations (statut d'OAR). Dans ces cas-là, le contrôle de l'État ou de l'instance de réglementation désignée fait partie du processus d'autorégulation. Les associations reconnues comme OAR, telles que Sa-Dhan et le MFIN en Inde, rendent des comptes sur la conformité à la RBI de manière régulière et travaillent avec l'instance de réglementation de façon continue sur certains points. Ce type d'interaction avec les autorités peut également être utile aux associations non désignées comme OAR.

Financements adéquats

Les cotisations des membres des associations constituent souvent la principale source de financement de la mise en oeuvre du CdC. Dans certains cas, les associations ont augmenté leurs cotisations pour couvrir les coûts

associés aux activités afférentes au CdC, comme l'a fait l'association mexicaine ProDesarollo. Les associations peuvent également être en mesure d'obtenir des fonds auprès de partenaires internationaux, particulièrement ceux qui se concentrent sur la création d'un environnement propice à l'inclusion financière. Une autre source de financement potentielle est l'État ou l'instance de réglementation, particulièrement lorsqu'il y a une supervision déléguée (statut d'OAR). Par exemple, la Banque centrale du Ghana (BdG) offre un financement limité aux associations de microfinance pour le soutien à certains activités associées à l'autorégulation, y compris la préparation des membres à l'obtention de licence auprès de la BdG, le suivi et le contrôle directs des membres (dans le cas d'une association donnée) et la collecte et l'agrégation des données des membres avant qu'elles ne soient communiquées à la BdG.

Cohérence

Une autorégulation efficace exige que l'association applique le CdC à tous ses membres. Le suivi de la conformité doit être effectué de manière régulière et en accord avec des processus clairement définis. En cas de violations, les membres doivent être traités de manière équitable quel que soient leur taille ou leur type.

Évitement des conflits d'intérêt

Lorsque les associations du secteur s'adonnent à l'autorégulation, des conflits d'intérêt peuvent se produire, compte tenu du fait que les membres réglementés sont souvent ceux qui financent et offrent d'autres ressources essentielles au fonctionnement de l'association. Par exemple, lorsqu'une OAR envisage de sanctionner un membre de taille importante ou de mener l'enquête sur un membre dont le représentant siège au conseil d'administration de l'OAR, l'approche de l'organisation en matière de mise en oeuvre peut, consciemment ou non, être affectée.⁷ Des conflits semblables peuvent se produire, par exemple, si une plainte à l'encontre d'un membre est entendue par un comité au sein duquel siège un représentant de son concurrent direct. Il est donc important d'intégrer des mécanismes de gestion des conflits d'intérêt dans les activités afférentes au CdC. Ils peuvent inclure la divulgation de tout conflit d'intérêt, la récusation des personnes qui présentent un conflit d'intérêt, la suspension temporaire des dites personnes et l'intervention d'une tierce partie lorsque cela est nécessaire (par exemple, experts embauchés de l'extérieur pour mener des évaluations de conformité qui auraient un fort potentiel conflictuel).

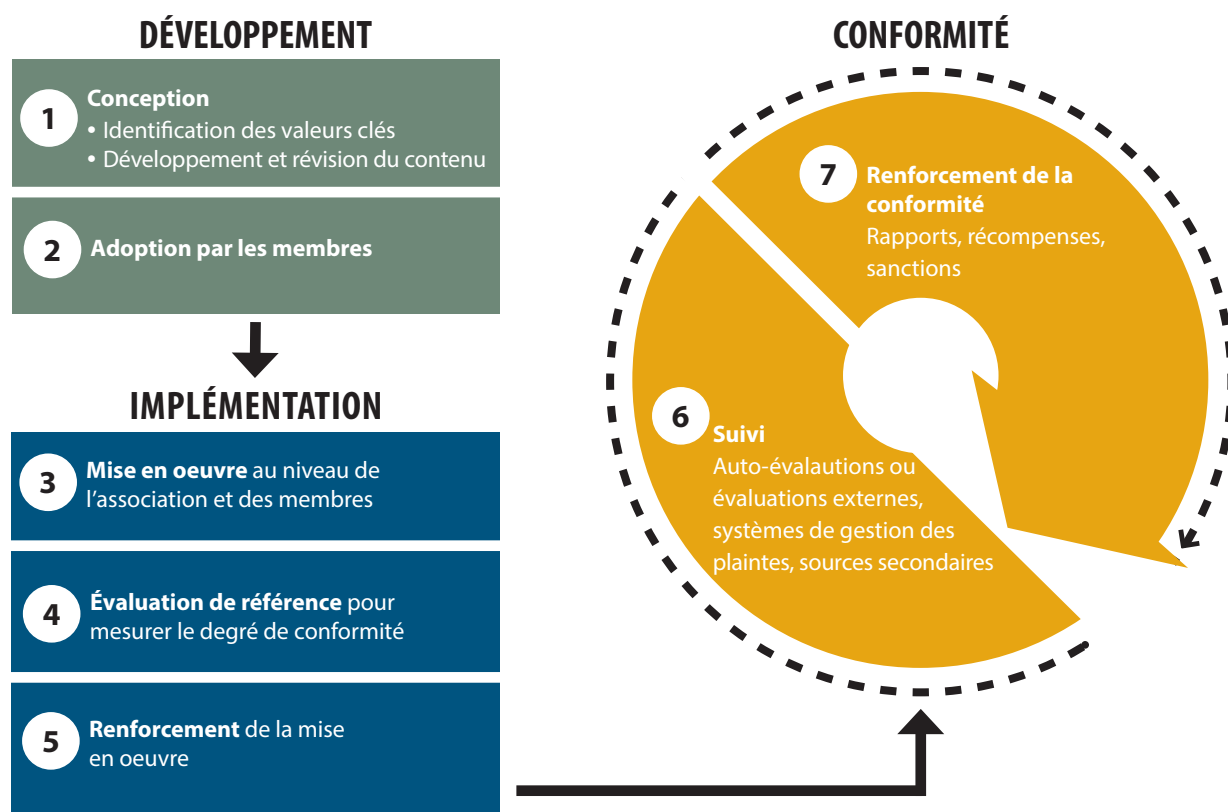
⁶ Cf., par exemple, <http://blogs.cfainstitute.org/marketintegrity/2014/06/24/self-regulation-in-the-financial-markets/>

⁷ CFA Institute. *Self-Regulation in the Securities Market, Transitions and New Possibilities (Autorégulation sur le marché des titres, transitions et nouvelles possibilités)*, 2013.

Sept étapes pour un code de conduite efficace

Le présent guide offre un processus pratique en sept étapes pour la réalisation d'un CdC efficace, le tout ancré dans les expériences des associations de microfinance du monde entier. Les deux premières phases d'activités, le **développement** et l'**implémentation** d'un CdC, sont linéaires et susceptibles de ne se produire qu'une seule fois, à moins que le CdC ne soit révisé par la suite. La troisième phase, la **conformité**, est continue et doit être répétée de manière régulière (par exemple, une fois l'an).

Figure 1:
Sept étapes pour un code de conduite efficace



Étape 1: Conception du Code de conduite

Il est essentiel de définir clairement les valeurs et les thèmes clés qui structureront le CdC. Cela donne au CdC un cadre organisationnel logique et assure que le document s'oriente autour des priorités du secteur de la microfinance. Parmi les sujets clés souvent abordés dans les CdC, on compte:

- Les valeurs essentielles (par exemple, intégrité, comportement conforme à la déontologie, inclusion financière, lutte contre la pauvreté)
- Les pratiques de protection des clients
- La gouvernance
- Les relations et la concurrence entre les membres
- Les ressources humaines
- Autres sujets (par exemple, éducation des clients, partage des données, etc.)
- La résolution des conflits et autres questions relatives au code et une description des sanctions

Le processus d'élaboration du CdC doit être consultatif et incorporer les points de vue des membres de l'association et des acteurs clés tels que les personnes chargées de la réglementation et des politiques, les partenaires techniques et financiers, les structures faitières,⁸ les bailleurs du secteur et d'autres associations du secteur. Du fait de sa nature consultative, le processus de développement du CdC peut prendre du temps, particulièrement si tous les membres

sont impliqués à chaque étape. Toutefois, si les membres pensent qu'ils n'ont pas été consultés comme il se doit, ils pourraient ne pas approuver le CdC à la fin de la phase de développement. Pour éviter tout retard et maintenir la nature consultative du CdC, la planification du processus de développement et l'allocation du temps sont essentiels. Comme le souligne la **Figure 2**, tous les membres de l'association peuvent être impliqués dans la définition des valeurs essentielles autour desquelles le CdC sera organisé. Ensuite, un groupe restreint pourra rédiger le document et passer en revue le premier projet. Ce petit groupe peut être limité à la direction et au conseil de l'association. Autrement, si les membres souhaitent

mettre en place un processus de développement plus inclusif, ils peuvent créer un comité de développement du CdC composé de représentants qui rédigeront et passeront en revue les projets du CdC. Plusieurs versions seront peut-être requises avant d'arriver à un document bien structuré comportant des règles sans ambiguïté et des normes claires auxquelles les membres pourront, d'une manière réaliste, satisfaire.

Le document du Réseau SEEP intitulé "Les Codes de conduite et le rôle des associations de microfinance dans la protection des clients" (2012) offre divers exemples de structures du CdC.⁹

Points clés

- Le contenu du CdC doit être organisé autour de thèmes clairement définis.
- Le développement d'un CdC est un processus consultatif et doit activement inclure les membres de l'association et les autres acteurs-clés du secteur.
- L'association doit planifier le processus de développement du CdC et prévoir le temps que chaque étape prendra.



Dossier 1:

Des exemples de CdC du Ghamfin (Ghana) et du MFIN (Inde) sont disponibles dans la bibliothèque de ressources en ligne avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/op3uaL>

⁸ Une structure faitière est une organisation de deuxième catégorie qui canalise les financements sous la forme de subventions, prêts ou garanties) avec pour but la multiplication des institutions de microfinance dans une région ou un pays donnés. (*Apex Institutions on Microfinance*, CGAP Donor Brief (Structures faitières en microfinance, briefing du CGAP pour les bailleurs de fonds) 5, 2002.)

⁹ <http://www.seepnetwork.org/codes-of-conduct-and-the-role-of-microfinance-associations-in-client-protection-resources-345.php>

Points clés

- Un CdC doit être formellement approuvé. Généralement, cela est fait par l'assemblée générale ou parfois par le conseil d'administration de l'association.
- Dans certains cas, le CdC de l'association doit être formellement adopté par chacun des membres ou incorporés dans des CdC propres à chaque membre.
- Lors de l'adoption du CdC, l'association doit présenter aux membres un plan de base pour son application.

Étape 2: Adoption du Code de conduite

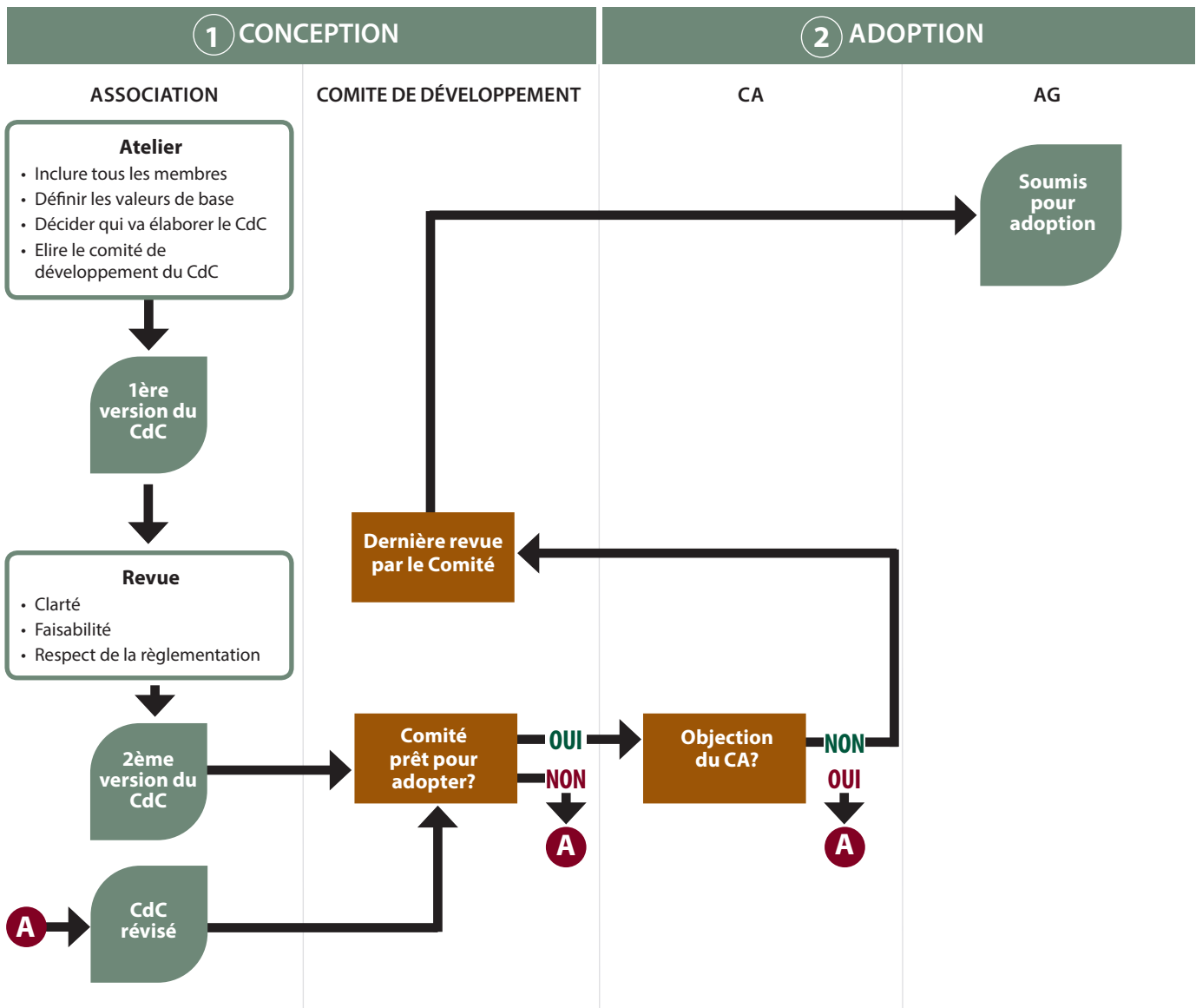
Le CdC est généralement approuvé par le conseil de l'association avant d'être adopté de manière formelle par l'assemblée générale. L'assemblée générale se compose de tous les membres et est généralement la plus haute autorité de l'association. Dans la mesure où l'adoption du CdC implique une modification importante du règlement intérieur de l'association, l'implication de l'assemblée générale est requise. Dans de rares cas, il peut être possible pour le conseil d'adopter le CdC de manière formelle sans passer par l'assemblée générale, comme ce fut le cas pour PMN au Pakistan. Un des avantages de cette manière de procéder est une adoption plus rapide dans la mesure où le conseil se réunit plus souvent que l'assemblée générale mais le CdC doit alors

être soumis à un certain niveau d'adoption formelle par chacun des membres. Au Pakistan, les membres du PMN ont signé des lettres d'accord déclarant qu'ils respecteraient la lettre et l'esprit du code.

À ce jour, quelques CdC adoptés par les associations ont stipulé que chaque membre devait créer son propre code. Toutefois, cela n'est pas nécessaire dans tous les cas, si le CdC est complet et clairement rédigé et peut être compris sans difficulté par les employés et les clients des institutions membres.

La phase de développement du CdC, qui comprend aussi l'adoption du CdC, est décrite à la **Figure 2**.

Figure 2:
Processus d'élaboration d'un code de conduite



Points clés

- Au sein de l'association, toutes les parties prenantes doivent prêter attention à la mise en oeuvre du CdC.
- L'embauche de personnel au sein de l'association dédié uniquement à la mise en oeuvre du CdC peut sembler idéal mais n'est pas une obligation, la plupart des tâches pouvant être intégrées dans les plans de travail du personnel déjà employé..
- Le fait que les parties prenantes soient au courant est essentiel à une application réussie du CdC.
- Les membres devront passer en revue leurs procédures pour s'assurer qu'ils correspondent au CdC

Étape 3: Mise en oeuvre du Code de conduite

Une fois le CdC adopté, la mise en oeuvre commence pour l'association et ses membres. Au niveau de l'association, les tâches clés concernent la prise de conscience et le renforcement des capacités pour permettre à tous les membres de se conformer aux règles du CdC. Au niveau des membres, les tâches clés incluent le bilan des opérations et la modification de tout processus ou toute politique non conformes.

Mise en oeuvre au sein des associations

Rôles et responsabilités

Une mise en oeuvre réussie du CdC au sein des associations exige une attention particulière à plusieurs niveaux:

- **Le conseil d'administration** supervisera toutes les activités relatives au CdC, directement ou indirectement par le biais d'un comité de déontologie. Le conseil ou le comité jouera probablement un rôle dans la résolution de conflits ; ce rôle peut être restreint (par exemple, appel ou conflit entre des membres) ou porter sur des conflits plus banals (par exemple, plaintes des clients).
- Si un **comité de déontologie**¹⁰ est créé, il est important d'être réaliste quant aux rôles attribués au comité du conseil. Dans certains cas, les associations ont exigé que le comité de déontologie s'occupe de toutes les questions relatives au CdC. Les membres du comité de déontologie sont souvent trop occupés ou mal préparés à s'acquitter de ces fonctions. La direction et le personnel de l'association doivent s'acquitter des tâches qui prennent le plus de temps, laissant au comité de déontologie s'occuper des buts stratégiques tels que la discussion des résultats du suivi de la conformité, l'approbation des activités de suivi, les décisions portant sur les sanctions et l'arbitrage des plaintes majeures de non-conformité. Des personnes qui ne siègent pas au conseil peuvent rejoindre le comité de déontologie pour renforcer sa capacité. Ces délégués peuvent

inclure des cadres d'organisations partenaires, des juristes indépendants, des membres crédibles de la société civile ou des représentants d'entités de l'État.

En Inde, l'association MFIN a créé un comité de supervision. Ce comité joue un rôle clé dans la résolution des contentieux entre les membres de MFIN concernant les violations réglementaires et le code du secteur. Pour que son indépendance soit assurée, le comité est majoritairement constitué de représentants externes. Il se réunit une fois par trimestre.

- Dans certaines associations, des **parties prenantes externes** ont également été impliquées. Au Rwanda AMIR a mis en place un comité composé des parties prenantes issues de diverses autorités de réglementation et de politiques, ainsi que de quelques partenaires techniques. Le rôle de ce comité est de discuter des activités de promotion d'une meilleure mise en oeuvre du CdC, de les soutenir et, dans certains cas, de les financer.
- La direction des associations doit définir des plans d'actions annuels portant sur la mise en oeuvre du CdC et le suivi de la conformité et intégrer ces plans dans le cycle de planification stratégique et annuelle de l'association. Une attention toute particulière doit être prêtée au financement nécessaire et aux ressources en personnel, ainsi qu'aux résultats escomptés.

Certaines associations disposent de personnel dédié à la mise en oeuvre du CdC, par exemple, MFIN (Inde) dispose de quatre personnes qui se concentrent sur l'autorégulation. Cependant, cette structure n'est pas possible pour la plupart des associations. La solution la plus courante consiste à intégrer les activités axées sur le CdC aux postes existants. La **Figure 3** illustre la manière dont les tâches associées au CdC peuvent être ajoutées à des postes existants d'une manière pragmatique qui tire parti du domaine d'expertise des membres du personnel.

¹⁰ Ce comité peut porter d'autres noms, par exemple, comité de mise en oeuvre/de respect, comité de code de conduite, comité d'honneur, etc.

Campagnes de sensibilisation

L'association est chargée de sensibiliser comme il se doit les membres et les parties prenantes au contenu et à la mise en oeuvre du Code de conduite. Cela peut se faire par le biais de campagnes de sensibilisation de l'opinion ciblant les groupes suivants:

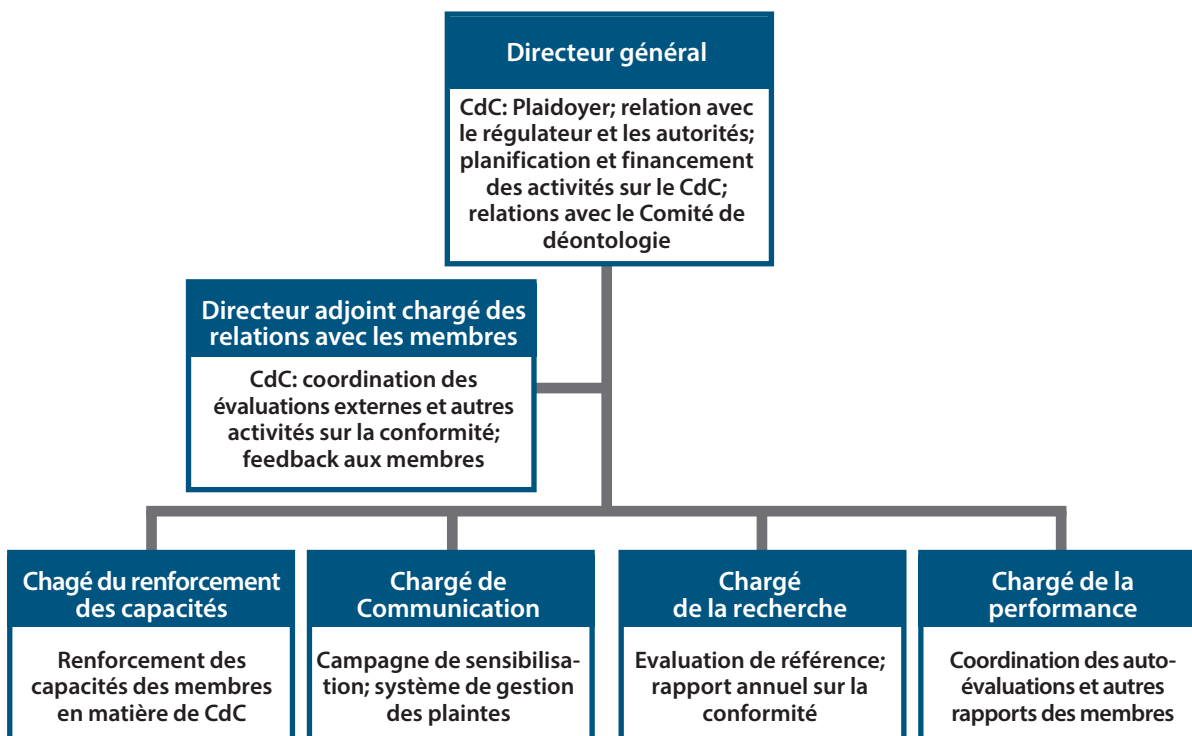
- **Membres de l'association:** Assurer qu'à tous les niveaux, cadres et employés au sein des institutions membres, le contenu du CdC est connu et que tout le monde a accès au document. Il n'est peut-être pas très réaliste pour l'association de cibler elle-même directement tout le personnel de tous ses membres mais elle peut encourager les membres à se charger de faire circuler l'information au sein du personnel. Par exemple, l'association peut recommander que le CdC compte parmi les documents que les nouvelles recrues reçoivent lors de l'orientation et de la formation..
- **Autres prestataires de services de microfinance:** Il est utile pour les non membres de connaître les normes du secteur et l'association doit faire en sorte que son CdC soit reconnu comme norme de qualité. Certains non membres risquent même de chercher à devenir membres de l'association une fois qu'ils connaîtront sa réputation.

- **Clients et populations ciblées:** Les clients peuvent ne pas avoir besoin de connaître toutes les règles du CdC (telles que celles qui ont affaire avec la gouvernance, par exemple) mais ils doivent être conscients de celles qui leurs offrent des droits et une protection contre toute pratique abusive.
- **Personnes chargées de la réglementation et autres autorités:** Dans l'idéal, ces parties prenantes doivent être impliquées dans le processus de développement du CdC. Dans le cas contraire, ou dans les cas où seules quelques personnes au sein de ces entités ont été impliquées, l'association doit s'assurer que toutes les personnes qui travaillent avec les IMF sont conscientes de l'existence du CdC et le soutiennent.
- **Partenaires locaux et internationaux, structures faïtières et investisseurs:** La plupart des partenaires et investisseurs sont enthousiastes et conscients de l'impact potentiel d'une autorégulation efficace du secteur et de la mise en place d'un CdC fort. Ces groupes doivent être informés de l'existence et du contenu du CdC.

Il s'agit d'un éventail diversifié de parties prenantes et la stratégie de communication relative au CdC de l'association doit être élaborée en fonction de cela, avec une attention toute particulière prêtée aux meilleurs canaux de

Figure 3:

Intégration des tâches associées au CdC dans la structure organisationnelle d'une association



communication pour chaque type d'acteur. Le **Tableau 1** présente une campagne de sensibilisation au CdC ciblée pour chacune des catégories de parties prenantes.

Mise en oeuvre au sein des institutions membres

Les règles et directives du CdC nécessitent souvent des changements quant à la manière dont les membres de l'association travaillent. Il incombe aux membres de passer en revue leurs opérations et d'apporter les modifications qui conviennent pour se conformer au CdC. Des modifications peuvent être requises au niveau des politiques et procédures, des contrôles internes, de la gestion des ressources humaines et/ou des pratiques de gouvernance.

Au niveau des membres, parmi les potentiels défis de la mise en oeuvre du CdC, on

compte les situations suivantes:

- Certains membres peuvent ne pas croire que l'association effectuera un suivi actif de la conformité du CdC.
- Certains membres peuvent souhaiter attendre que d'autres membres commencent à changer leurs politiques et pratiques avant de le faire eux-mêmes.
- Les membres plus faibles sont susceptibles de déjà dévouer toutes leurs ressources humaines et financières à leur survie et sont par conséquent susceptibles de voir le CdC comme une priorité de moindre importance.
- Les membres en position dominante sont susceptibles de penser qu'ils sont trop importants pour devoir rendre des comptes à l'association.

Tableau 1: Campagne de sensibilisation au code de conduite par type de parties prenantes

Type de partie prenante	Canaux de communication
Cadres supérieurs et conseil d'institutions membres	<ul style="list-style-type: none"> • Exemplaires du CdC • Ateliers sur les règles et la mise en oeuvre
Cadres moyens et personnel des institutions membres	<ul style="list-style-type: none"> • Exemplaires du CdC • Courriers électroniques de groupe • Ateliers en interne organisés par chaque membre • Site web de l'association
Autres IMF (non membres)	<ul style="list-style-type: none"> • Communications par courrier électronique • Exemplaires du CdC • Site web de l'association • Tout événement du secteur
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Dépliants simples dans les langues locales ou à illustrations • Affiches dans les agences • Mention du CdC sur les documents et les contrats des membres • Version simplifiée du CdC sur le site web de l'association clairement accessible pour les clients
Grand public	<ul style="list-style-type: none"> • Communiqué de presse • Émissions • Site web de l'association
Personnes chargées de la réglementation et autorités	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers • Présentations détaillées
Partenaires et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Communications par courrier électronique • Atelier(s) • Présentation(s) détaillée(s)



Dossier 2:

Des exemples de supports de communication utilisés par le MFIN (Inde) sont disponibles dans la bibliothèque de ressources avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/3YVWPG>

Étape 4: Évaluation de référence de la mise en oeuvre du CdC

L'évaluation de référence permet de sonder, sans présenter de menace, l'étendue de la conformité au CdC. Une fois que les membres ont eu le temps d'appliquer les règles du CdC, une évaluation de référence permet à l'association de mesurer le niveau de mise en oeuvre et de choisir ainsi des activités de renforcement adaptées. Dans l'idéal, une évaluation de référence doit être effectuée environ un an après l'adoption du CdC. Toutefois, ce calendrier peut être souple et prendre en compte les circonstances particulières dans divers contextes.

Les évaluations de référence offre une variété d'avantages aux associations, entre autres:

- Le fait de permettre à l'association d'évaluer le niveau de sensibilisation au CdC à tous les niveaux chez les membres et par conséquent l'efficacité des activités de sensibilisation.
- La présentation d'un aperçu détaillé de la manière dont les membres comprennent les diverses règles du CdC.
- Le fait d'informer l'association de toute modification appliquée par les membres, ainsi que de toute difficulté rencontrée lors de l'application de règles particulières.
- La fourniture d'un baromètre clair de l'étendue de la conformité des membres.

La plupart des associations connaissent les éléments d'un processus et d'une méthodologie d'évaluation dans la mesure où ils sont utilisés dans bien d'autres projets de recherche. L'évaluation de référence peut être divisée en plusieurs phases comme suit:

1. Préparation: L'évaluation doit être bien planifiée. Elle peut se limiter à des parties

données du CdC (protection des clients, par exemple) ou couvrir le CdC dans son intégralité. Tous les membres doivent être conscients du fait qu'une évaluation sera effectuée et doivent consentir aux travaux de recherche. Pour faciliter la collecte d'informations concernant la mise en oeuvre du CdC, l'association choisit un échantillon représentatif de ses membres qui inclut les clients, les membres du conseil, la direction et les employés. L'échantillon dépendra en partie du nombre de membres de l'association. Si l'association a peu de membres, il peut être possible de tous les sonder. Si l'association a un grand nombre de membres et qu'il n'est pas possible de tous les inclure dans l'échantillon, ce dernier doit être choisi de manière à ce qu'il soit représentatif de tous les membres.

2. Conception des travaux de recherche:

Une liste de questions de recherche doit être préparée, elle doit correspondre aux objectifs de l'évaluation et à toute hypothèse initiale relative aux domaines potentiellement problématiques de la mise en oeuvre du CdC. Une fois les questions de recherche choisies, les méthodes de recherche qui conviennent doivent être sélectionnées. Elles peuvent être quantitatives (par exemple, entretiens semi-structurés, discussions de groupes), quantitatives (par exemple, questionnaires de sondage) et comportementales (par exemple, client mystère).

3. Présentation des résultats: Les résultats doivent être présentés aux membres et aux autres parties intéressées telles que les organismes chargés de la réglementation, les partenaires techniques et les autorités publiques. Sur la base de ces résultats, l'association et ses membres doivent s'accorder sur des activités de renforcement qui amélioreront le niveau de mise en oeuvre du CdC.

Points clés

- Une évaluation de référence permet à une association de mesurer le niveau de mise en oeuvre du CdC et de choisir les activités de renforcement qui conviennent.
- L'évaluation de référence suit un processus de recherche avec un éventail de méthodologies quantitatives et qualitatives qui répondent à l'objectif des recherches.
- En général, l'évaluation de référence peut se faire un an avant l'adoption du CdC.



Dossier 3:

Des exemples d'instruments d'évaluation de référence utilisés par l'AMFIU (Ouganda) sont disponibles dans la bibliothèque de ressources avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/O7KwhR>

Dossier 4:

Un exemple de résumé de l'évaluation de référence de l'AMIR (Rwanda) est disponible dans la bibliothèque de ressources en ligne avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/nNvEQg>



Points clés

- La conformité peut être améliorée ainsi: faire des insuffisances communes une priorité d'intervention et soutenir les membres qui se sont engagés pour améliorer leurs politiques et leurs pratiques.
- La conformité peut être freinée par des insuffisances systémiques qui exigent des interventions sur le secteur tout entier, y compris les réformes des politiques et de la réglementation

Étape 5: Renforcement de la mise en œuvre du CdC

L'évaluation de référence devrait avoir identifié les domaines de non-conformité au CdC. Cela donne la possibilité à l'association d'analyser les tendances pour tous les membres et de faire des domaines nécessitant le plus de soutien une priorité, ainsi que d'améliorer la sensibilisation des membres quant aux défis couramment rencontrés.

Dans certains cas, les insuffisances courantes sont susceptibles d'indiquer un point faible dans l'environnement politique et réglementaire. Il peut, par exemple s'agir, d'un manque de participation à une centrale des risques. Bien que le CdC d'une association puisse exiger le partage d'informations, si les membres ne sont pas en mesure d'accéder à la centrale existante, l'association peut avoir

Tableau 2: Exemple d'insuffisances et d'interventions correctives dans la mise en œuvre du CdC

Points faibles identifiés dans l'évaluation de référence	Potentiels domaines d'action pour l'association
Clients empruntant auprès de plusieurs institutions	<ul style="list-style-type: none"> • Pression sur les instances chargées de la réglementation pour l'ouverture d'un bureau de crédit existant (CC) aux membres des associations. • Encouragement de tous les membres à recourir à un bureau de crédit • Assistance aux membres pour l'amélioration de leurs capacités techniques de manière à ce qu'ils soient en mesure d'utiliser les données du bureau de crédit et d'en partager avec ce dernier. • Promotion de l'éducation financière et soutien des membres dans sa dispensation afin d'améliorer la compréhension que les clients ont du surendettement et de l'importance des côtes de crédit.
Les mécanismes de résolution des plaintes ne sont pas en place et inefficaces pour la plupart des membres	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux membres pour la mise en place d'un mécanisme de résolution des plaintes qui assurera une réponse opportune aux clients. • Création d'une ligne téléphonique à appels gratuits pour l'association qui réorientera les plaintes vers les membres. • Liaison avec le médiateur national de manière à ce que les clients puissent réorienter leurs plaintes s'ils ne sont pas satisfaits des résultats avec l'institution. • Impression d'affiches pour les membres à poser dans les lieux accessibles au public et qui expliquent aux clients leurs droits d'accès aux mécanismes de plainte.
Manque de transparence au niveau de la tarification	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'un formulaire de produit de prêt normalisé permettant à tous les membres d'informer leurs clients de la tarification des prêts • Test du formulaire auprès de clients pour assurer qu'il est facile à comprendre • Pression sur les instances de réglementation pour qu'elles rendent le formulaire obligatoire pour tous les prestataires du secteur

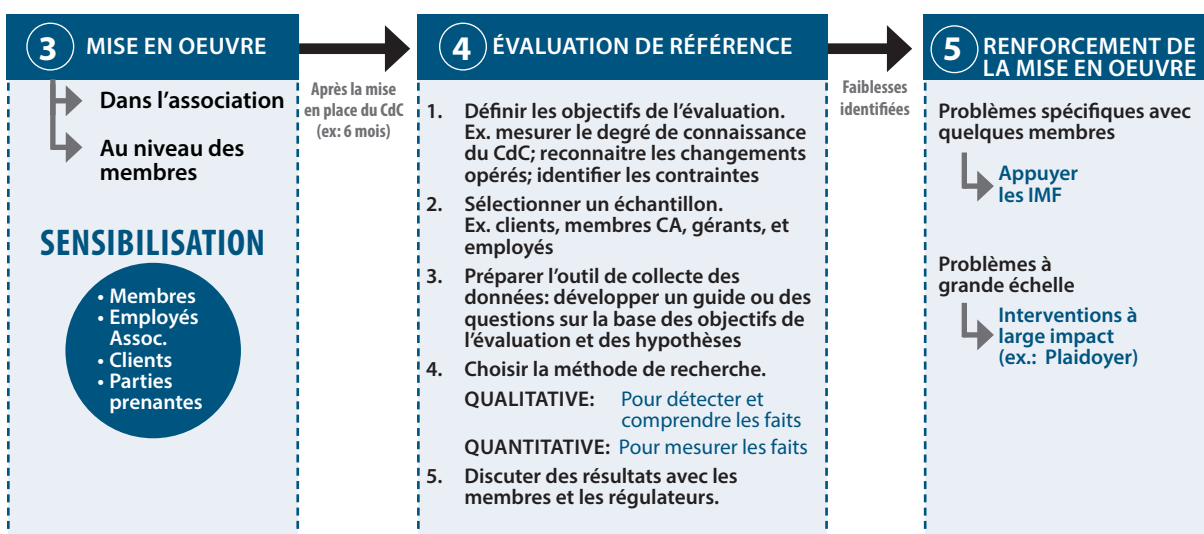
à renforcer le dialogue avec les décideurs politiques et à faire le plaidoyer de toute réforme nécessaire, en s'appuyant sur les informations obtenues par le biais de l'évaluation de référence des membres.

Smart Campaign. Bien que certaines règles du CdC sur la protection des clients diffèrent des sept principes clés de la Smart Campaign, dans la plupart des cas, ils se chevauchent en grande partie.

Un des domaines dans lesquels les membres sont les plus susceptibles de nécessiter du soutien est la protection des clients. Les associations peuvent conseiller à leurs membres d'utiliser divers outils et ressources de la

Le Tableau 2 présente des exemples de potentiels points faibles de la mise en oeuvre du CdC, ainsi que des suggestions d'interventions pour les associations susceptibles d'améliorer ces domaines.

Figure 4:
Phase de implémentation du CdC



¹¹ Pour une description plus détaillée des principes de protection des clients de la Smart Campaign, veuillez consulter le lien suivant <http://www.smartcampaign.org/about/smart-microfinance-and-the-client-protection-principles>

Points clés

- Le fait de trouver une manière pérenne et pragmatique de suivre la conformité de manière régulière est un défi pour les associations.
- La conformité peut être évaluée par le biais de diverses méthodes, telles que l'auto-évaluation, l'évaluation sur place, le recours aux mécanismes de plaintes et les sources secondaires d'informations.

Étape 6: Suivi de la conformité

Les étapes 6 et 7 constituent la troisième et dernière phase de la réalisation du CdC: la conformité. Alors que les phases de développement et de mise en œuvre sont linéaires et peu susceptibles de se répéter, la phase de conformité doit être un cycle continu et répétitif de suivi et de renforcement de la conformité.

Une fois la phase de mise en œuvre terminée (application, évaluation de référence et renforcement des activités), la plupart des membres devraient avoir eu un retour d'informations et soutien suffisants pour pouvoir se conformer au CdC. L'association doit mettre en place un cycle de suivi de la conformité qui détermine si les règles du CdC sont respectées par les membres. Ce suivi inclura également le reporting sur le niveau de conformité et la définition d'actions pour l'amélioration de la conformité. La norme est un cycle de suivi d'un an mais ce cycle peut être plus court ou plus long en fonction des circonstances particulières de l'association.

Mise en place d'une méthodologie de suivi de la conformité

Le défi pour toute association est de trouver une manière pérenne d'effectuer le suivi de la conformité au fil des années, compte tenu des contraintes humaines et financières que les associations connaissent. Les associations peuvent choisir une ou plusieurs méthodes de suivi de la conformité décrites ci-dessous pour répondre à leurs besoins particuliers.

1. Auto-évaluation des membres

L'auto-évaluation des membres donne la possibilité de suivre la conformité sans consommer trop de ressources de l'association. Cette méthode compte deux parties:

- **Création d'un outil convivial que les membres utilisent pour rendre des comptes quant à la mise en œuvre du CdC**

L'outil d'auto-évaluation peut prendre pour modèle le questionnaire d'évaluation de référence ou peut être plus simple. Il se peut que l'association souhaite limiter la concentration de l'auto-évaluation à un certain nombre d'aspects du code jugés comme étant les plus importants. Dans l'idéal, l'outil doit fournir des résultats ou notes automatisés.

L'outil d'auto-évaluation du MFIN, "Responsible Business Index" ou RbIndex, permet aux institutions indiennes d'évaluer leur performance par rapport aux normes du secteur, avec une référence particulière aux éléments de son CdC. Le RbIndex est un exercice biennal. Cet outil aide les IMF à effectuer une analyse des lacunes et à suivre les progrès de mise en œuvre du CdC.

- **Mise en place de mécanismes de validation des auto-évaluations**

Dans les exercices d'auto-évaluation, il est tentant de donner une image trop positive de sa propre performance. Une manière d'éviter de tels biais est de combiner l'auto-évaluation et les visites sur place ou d'autres vérifications, telles que celles des mécanismes de doléances et des données secondaires. De cette manière, les membres savent que leurs réponses à l'auto-évaluation peuvent être vérifiées à tout moment.



Dossier 5:

Des exemples d'outils d'auto-évaluation utilisés par la LAO MFA (Laos), SA-DHAN (Inde), et le MFIN (Inde) sont disponibles dans la bibliothèque de ressources avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/gUi5jo>

2. Évaluations externes/sur place

Si l'association décide d'effectuer des évaluations sur place, la première étape consiste à décider quels membres évaluer. Ce choix peut être fait sur la base des points signalés dans les auto-évaluations ou par d'autres biais, tels que les doléances des clients ou d'autres membres ou les préoccupations des instances de réglementation. Pour les évaluations sur place, les associations peuvent compter sur leurs propres employés ou un soutien externe (par exemple, consultants ou personnel d'une agence de notation ou d'une société d'audit locales). Les évaluations sur place peuvent être onéreuses en frais de voyage et en ressources humaines, par conséquent, le financement est une considération importante pour la détermination du nombre d'évaluations à effectuer.

Les évaluations sur place sont semblables à ce que les instances de réglementations feraient lors d'un examen sur place. *Le Manuel technique pour les autorités bancaires* du CGAP¹² offre une description détaillée de ce type d'examen dans le domaine de la protection des consommateurs. Parmi les éléments les plus importants de ce type d'évaluation, on compte:

- Une réunion au siège du membre de l'association avec le conseil et la direction
- Visites d'agences
- Interaction avec les clients ou client mystère
- Entretien avec les agents de crédit et autres employés
- Passage en revue des documents relatifs aux politiques et procédures
- Passage en revue d'un échantillon de dossiers de crédit

Il faut noter que la méthodologie et les outils d'évaluation de la Smart Campaign¹³ peuvent être utiles pour évaluer la conformité aux règles du CdC relatives à la protection des clients tant que ces règles sont semblables aux sept principes de la Smart Campaign.

Les évaluations sur place doivent être basées sur le même outil que celui que les membres utilisent pour les auto-évaluations. Cela permet une vérification des résultats de l'auto-évaluation et une comparaison ou consolidation avec les résultats des autres membres.

¹² Dias, Denise. *Mise en œuvre de la protection des consommateurs dans les pays émergents et en développement. Manuel technique pour les autorités bancaires* CGAP, 2013.

¹³ <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/948-a-guide-to-client-protection-assessments>

3. Mécanismes de gestion des plaintes

Les associations peuvent utiliser les mécanismes de gestion des plaintes comme source secondaire d'informations sur les questions relatives au CdC. Les plaintes peuvent être initiées par différentes parties prenantes et en cibler une variété, par exemple, membre concernant un autre membre, employé concernant son

employeur ou clients concernant un membre. Comme le décrit le **Tableau 3**, les différents types de plaintes exigent des réactions différentes quant au mécanisme de recours qui convient, aux canaux de communication avec le plaignant et à la manière dont l'association sera en mesure d'utiliser les informations générées par ces mécanismes pour suivre la conformité au CdC.

Tableau 3:

Recours à des mécanismes de plaintes dans le suivi de la conformité

Type de plaintes	Mécanismes de recours	Communication avec le plaignant	Suivi de la conformité
IMF contre autre IMF (par exemple, concurrence déloyale, pratique contraire à la déontologie)	Association: Conseil de déontologie	<ul style="list-style-type: none"> Lettre formelle Audition formelle 	Ces plaintes peuvent mener à des évaluations sur place ou des enquêtes plus précises sur les accusations de non-conformité.
Employé contre IMF membre (par exemple, politiques et pratiques de ressources humaines)	Association: Comité de déontologie ou cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> Par écrit ou par téléphone Mécanisme de plainte sur Internet 	<p>Si le problème est sérieux, cela peut mener à une évaluation sur place ou à une enquête plus précise sur les accusations de non-conformité.</p> <p>Si les plaintes des employés de l'IMF sont fréquentes, les associations peuvent relever des statistiques sur les types de questions les plus fréquentes.</p>
Clients contre membres (par exemple, protection des clients)	<p>Système de doléances interne aux IMF</p> <p>Système de doléance de premier et deuxième niveau au sein de l'association</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ligne téléphonique dédiée En personne Plainte sur Internet (si accessible, de façon réaliste, par les clients) 	<p>Collecte et consolidation des statistiques des systèmes de plaintes des membres et/ou du système de l'association:</p> <ul style="list-style-type: none"> Types de plaintes Rapidité de la résolution Résultats Nombre de plaintes par membre (notant qu'un nombre élevé de plaintes peuvent provenir d'une meilleure sensibilisation des clients au mécanisme plutôt que d'un nombre accru de problèmes par rapport à d'autres institutions)

4. Autres sources de signalement et secondaires d'information

Les associations peuvent faire preuve de créativité quant aux autres sources d'informations qu'elles pourraient utiliser pour obtenir un large aperçu de la conformité du CdC. En fonction du cadre réglementaire et des structures de soutien des divers contextes, les associations peuvent être en mesure d'évaluer la conformité sur des règles particulières ou compléter les résultats de l'auto-évaluation des membres avec une ou plusieurs des sources suivantes:

- Rapports financiers ou états financiers audités
- Rapports envoyés aux instances chargées de la réglementation
- Évaluations de la Smart Campaign
- Rapports de performance sociale
- Informations des bureaux de crédit
- Informations des agences de notations, des investisseurs et des partenaires techniques et financiers
- Rapport sur les plaintes internes, comme discuté plus haut

Le **Tableau 4** résume les éléments clés du pour et du contre des méthodes de suivi de la conformité susmentionnées.

Tableau 4:

Pour et contre des diverses méthodes de suivi de la conformité au CdC

Méthode de suivi de la conformité	POUR	CONTRE
Auto-évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Coût faible • Offrent un aperçu de la conformité de tous les membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres sont susceptibles de ne pas être objectifs lorsqu'ils font rapport sur leur niveau de conformité
Évaluations sur place	<ul style="list-style-type: none"> • Plus objectives que les auto-évaluations • Peuvent offrir un aperçu de la conformité de différents points de vue (par exemple, clients, personnel, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onéreuses et susceptibles de consommer beaucoup de ressources humaines • Souvent limitées à un petit échantillon de membres
Mécanismes de plaintes	<ul style="list-style-type: none"> • Concentration sur les questions les plus problématiques • Susceptibles d'offrir un aperçu de la conformité de différents points de vue (par exemple, clients, personnel, membres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigent beaucoup de ressources • Susceptibles de donner une fausse impression de qui sont les membres les moins conformes si les mécanismes sont moins accessibles dans certaines institutions membres
Autres sources de signalement et secondaires d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Coût faible • À disposition, faciles d'accès 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas toujours disponible pour tous les membres • Dans la plupart des cas, se concentrent uniquement sur un nombre limité de règles • Susceptibles d'être obsolètes dans certains cas

Points clés

- À l'issue de chaque cycle de suivi de la conformité, l'association doit fournir un retour d'information à chaque membre.
- La production d'un rapport général ou de statistiques peut être très utile pour les membres, le conseil d'administration et les parties prenantes externes.
- Il est important de mettre en évidence et de récompenser une bonne conformité.
- Une série de mesures peuvent être appliquées en réaction à la non-conformité.

Dossier 6:

Un exemple de fiche de notation en matière de conformité de Prodesarrollo (Mexique) est disponible dans la bibliothèque de ressources avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/k9OkNo>



Dossier 7:

Un exemple de certificat de conformité de Prodesarrollo (Mexique) est disponible dans la bibliothèque de ressources avec d'autres ressources.

<http://goo.gl/W686pG>



Étape 7: Renforcement de la conformité

Comme le montre la **Figure 5**, pour chaque cycle de suivi de la conformité, l'association devra planifier des activités en lien avec 1) le reporting des conclusions, 2) la promotion de normes de conformité par la récompense des membres conformes et 3) le suivi de la non-conformité avec un soutien possible pour les institutions faibles et, dans certains cas, des sanctions ou des pressions pour un changement de politiques et de réglementations.

Reporting en matière de conformité

À l'issue de chaque cycle de suivi de la conformité, l'association doit fournir un retour d'information à chaque membre. Cela peut consister en une simple lettre de reconnaissance de l'auto-évaluation ou d'informations détaillées sur les résultats en cas d'évaluation sur place ou d'autre analyse. Les comparaisons entre les pairs et les bases de référence sont également utiles pour que chaque membre puisse comparer sa performance à celle de ces pairs, au moins sur quelques indicateurs importants. Par exemple, le temps moyen requis pour résoudre les plaintes des clients pour la totalité des membres peut être noté à côté de la note de chaque membre comme élément de comparaison.

La production d'un rapport général ou de statistiques peut être utile pour les membres, les membres du conseil et les parties prenantes externes. Cela permet aux membres de se mesurer par rapport à leurs pairs et aux membres du conseil d'avoir un aperçu complet des accomplissements et des points faibles des membres. Un rapport global sur la conformité peut également améliorer de manière considérable la transparence et la confiance envers le secteur de la microfinance en général car il offre des informations aux investisseurs, aux partenaires techniques, aux autorités chargées des politiques et aux instances de réglementation.

Récompense pour bonne performance

Dans la mesure où le CdC n'est souvent pas juridiquement contraignant, il est important

de mettre en évidence et de récompenser la conformité pour inciter davantage de bonne performance. Plusieurs associations ont adopté des stratégies de promotion des membres qui se conforment aux règles du CdC, telles que la pression sur les investisseurs et autres partenaires techniques et financiers pour inclure la conformité au CdC dans leur vérification requise lors de la considération de soutien à une institution membre.

Au Mexique, l'association ProDesarrollo certifie les institutions hautement conformes au CdC. Les membres 100% conformes au code sont reconnus comme "distingués", ce qui renforce leurs qualifications lorsqu'ils effectuent des demandes de financement, particulièrement auprès des structures faitières. En outre, le rapport de conformité de l'association inclut une section de type "membre du mois" qui présente les membres hautement conformes. Il s'agit d'une médaille d'honneur et les membres cherchent à être présentés dans cette section.

Prise en charge de la non-conformité

Un des plus grands défis auxquels une association fait face dans le processus de réalisation d'un CdC efficace a affaire avec la manière de prendre en charge les membres non conformes. Dans certains cas, la loi oblige d'être membre d'une association, dans d'autre, le choix est purement volontaire. Dans le dernier cas, l'application de sanctions peut tout simplement se solder par le départ de son libre choix du membre non conforme de l'association, sans conséquences autres. Cela peut aussi déclencher l'exode d'autres membres qui, craignant de mauvaises notes semblables pour leur propre non-conformité, choisiraient de partir et d'éviter de potentielles sanctions. L'obligation d'être membre d'une association peut rendre les sanctions plus faciles à appliquer. Toutefois, certaines associations continuent d'hésiter à appliquer des sanctions. Des sanctions sévères telles que l'expulsion pourraient signifier que l'IMF n'opère désormais plus de manière légale et serait forcée à fermer ses portes, ce qui

aurait des conséquences graves pour ses clients. Heureusement, un large éventail de mesures peut être appliqué pour la prise en charge de la non-conformité, entre autres:

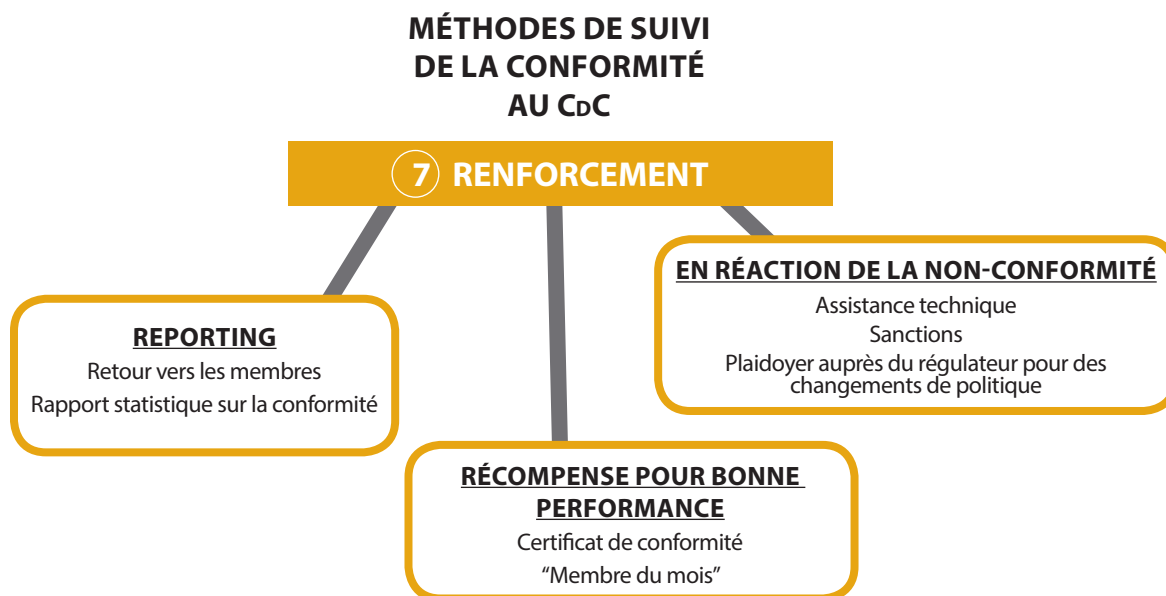
1. Plans d'amélioration et assistance technique: Chaque membre doit être contraint à répondre à tout retour d'information fourni en matière de conformité. Les membres faisant face à un problème de non-conformité doivent fournir un plan d'amélioration à l'association expliquant les mesures qui seront adoptées et un calendrier pour l'amélioration. Dans un nombre limité de cas, l'association est susceptible d'être en mesure de fournir une assistance technique. Si un soutien a déjà été fourni par le passé, l'association peut envisager de sous-traiter des services de remédiation à des experts qui feraient payer des frais aux membres.

2. Connaissance publique: Si l'association publie tout rapport de conformité ou offre des informations aux investisseurs et autres partenaires, le fait d'informer le membre non conforme des conséquences d'une comparaison peu flatteuse par rapport à d'autres membres peut fortement inciter à une amélioration de la conformité.

3. Sanctions: Les associations ont rarement recours aux sanctions. Toutefois, il vaut la peine de mentionner que lorsqu'elles sont envisagées, les sanctions doivent être déterminées par le biais d'un processus formel. Généralement, l'organe dirigeant chargé des sanctions est le comité de déontologie ou le conseil. Les sanctions peuvent inclure la suspension ou l'annulation du statut de membre, une compensation monétaire pour la victime ou, dans certains cas, lorsque la loi et la réglementation ont été enfreintes, un renvoi du membre non conforme devant le tribunal ou l'entité chargée de la réglementation.

4. Liaison avec l'entité de réglementation et plaidoyer pour des changements de politiques: Parfois, une conformité faible indique un problème systémique plus important que quelques membres qui refusent ou sont incapables de se conformer. Par exemple, si les membres résistent à la conformité aux règles de transparence de la tarification parce qu'ils se préoccupent de donner aux concurrents un avantage injuste, la meilleure façon de réagir pour l'association est de faire de le plaidoyer des réformes réglementaires formelles qui forceraient des changements dans le secteur tout entier.

Figure 5:
Activités des associations pour le renforcement de la conformité au CdC



Résultats d'une mise en oeuvre efficace

Les associations qui ont travaillé pour une application efficace de leur CdC ont vu des résultats tangibles dans divers domaines, le plus remarquable étant la protection des clients. Initialement, les accomplissements peuvent être de nature très générale, par exemple, une sensibilisation accrue aux pratiques acceptables chez les membres. Les résultats ultérieurs seront plus précis et concrets, comme le partage de données par le biais du bureau de crédit ou la mise en place d'un système de résolution des plaintes. En gros, il est évident que les associations de microfinance, leurs membres et clients commencent à comprendre les avantages d'une attention toute particulière prêtées au développement d'un CdC, à son application et à la conformité.

"Une des principaux accomplissements et conséquences du CdC est le fait qu'il y a désormais une prise de conscience de ce que sont les pratiques inacceptables, particulièrement en matière de prêts agressifs. Bon nombre d'organisations non conformes commencent à demander de l'aide (formation, ateliers, etc.) au lieu de ne pas prêter attention aux problèmes."

–AMFA (Azerbaïdjan)

"Le CdC a atteint son but dans la mesure où il offre un large cadre que les membres de RFR souhaitaient voir et cela a mené à un engagement que RFR souhaitait voir. Le Code a également fait office de référence pour le travail des institutions sur leurs propres CdC adaptés à leurs besoins. Dernièrement, il a ouvert la voie pour des processus complémentaires tels que les outils de mise en oeuvre et de gestion de la performance sociale pour mesurer la performance des institutions dans divers domaines. De ce fait, RFR a mis en oeuvre: SPI4, PPI, Smart Campaign, Impact Assessment Truelift, collectant ainsi des informations sociales et pouvant ainsi participer à MIX avec des informations sociales."

–RFR (Équateur)

"Un des grands impacts du CdC est le fait que les IMF doivent fournir des informations relatives au crédit de tous les clients aux agences de crédit de manière à éviter la multiplicité des prêts. De cette manière, les IMF ont accès à tout l'historique de crédit d'un client et peuvent s'assurer qu'il n'a pas d'encours de prêts auprès d'autres IMF."

–Sa-Dhan (Inde)

"Les CdC ont donné lieu à des attentes et ont accru la sensibilisation des clients aux meilleures pratiques. Le mécanisme de plaintes des clients le plus innovant est une ligne téléphonique à appel gratuit sur laquelle Sa-Dhan et le MFIN travaillent en Inde."

–MFIN (Inde)

Bibliographie

Denise Dias. 2013. "Implementing Consumer Protection in Emerging Markets and Developing Economies, A Technical Guide for Bank Supervisors" (Application de la protection des consommateurs aux marchés émergents et aux économies en développement, un guide technique pour les superviseurs des banques). CGAP.

Cara S. Forster. 2012. "Codes of Conduct and the Role of Microfinance Associations in Client Protection" (Les Codes de conduites et le rôle des associations de la microfinance dans la protection des clients). Réseau SEEP

—. 2012. "A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance Consensus Guidelines" (Guide pour les directives consensuelles de réglementation et supervision de la microfinance). CGAP.

—. 2013. "Self-Regulation in the Securities Market, Transitions and New Possibilities" (*Auto-réglementation sur le marché des titres, transitions et nouvelles possibilités*). CFA Institute. 2013.

À propos de SEEP

SEEP est un réseau d'apprentissage mondial. Nous explorons des stratégies pour la création de débouchés nouveaux et meilleurs permettant aux populations les plus vulnérables, particulièrement les femmes et les pauvres vivant en zones rurales, de prendre part aux marchés et d'améliorer leur qualité de vie.

SEEP a été fondé en 1985 et était pionnier du mouvement de microcrédit. Il a aidé à poser les bases des efforts d'inclusion financière d'aujourd'hui. Au cours des trente dernières années, nos membres ont continué à faire tester des stratégies innovantes qui promeuvent l'inclusion, développent des marchés compétitifs et améliorent les modes de subsistance des personnes à moindres ressources du monde.

Les membres de SEEP travaillent de concert avec d'autres parties prenantes pour mobiliser les connaissances et encourager l'innovation, créant ainsi des possibilités de collaborations qui ont un sens et, par-dessus tout, d'impact susceptible de passer à l'échelle supérieure.

À propos du programme RFL

Les associations de microfinance jouent un rôle clé dans le soutien de la croissance durable du secteur de la microfinance. Le Réseau SEEP sert ces associations en les mettant en contact avec une communauté d'apprentissage mondiale et en faisant la promotion des efforts de renforcement de capacités.

Au fur et à mesure que la microfinance passe à l'échelle supérieure et se commercialise en Afrique, il existe une opportunité pour encourager une plus grande protection des consommateurs et une transparence accrue dans le secteur. SEEP met en œuvre le Programme de finance responsable par le biais du leadership local (RFL), partenariat sur quatre ans avec la Fondation MasterCard pour améliorer les capacités de gestion des associations de microfinance, faire avancer la transparence financière et promouvoir la protection des consommateurs. Les connaissances et l'expérience qui découlent de ce programme seront partagées avec d'autres associations pour un passage à l'échelle supérieure et une pérennisation de la croissance du secteur sur toute l'Afrique sub-saharienne et au-delà.



seep

Powering connections

