

CERTIFICATION SMART AU NIGERIA

Enseignements tirés pour les institutions de microfinance



Ce document se base sur les enseignements tirés de la visite d'étude d'une délégation rwandaise à Lagos, au Nigeria, du 26 au 30 août 2019. Le programme a été facilité par FRAGG Investment Management Ltd et organisé par l'AMIR (Association des institutions de microfinance au Rwanda) et le SEEP Network dans le cadre de son Programme de finance responsable par le biais du leadership local et de l'apprentissage (RFL3). [↓](#)

Les objectifs de la visite d'étude étaient les suivants:

- Comprendre le processus menant à la certification Smart d'après l'expérience de deux prestataires de services financiers au Nigeria,
- Comprendre les défis relatifs à l'obtention de la certification Smart et la manière de les surmonter,
- Comprendre les avantages et les inconvénients de la certification Smart pour les prestataires de services financiers,
- Comprendre la manière dont les prestataires de services financiers maintiennent leur certification Smart,
- Comprendre le rôle, le cas échéant, des associations de microfinance nigérianes dans le processus de certification, et
- Tirer les enseignements pour les prestataires de services financiers rwandais qui envisagent une certification Smart et le rôle que l'AMIR peut jouer pour les appuyer.

Ont participé à la visite d'étude:

- Mme Chantal Uwamariya - Directeur Général: CPF Ineza
- Mme Dative Nzasingizimana - Directeur Général: Duterimbere IMF
- M. Ignace Musangamfura - Directeur Général: Goshen Finance
- M. Claudien Nsengimana - Directeur Général: Inkunga Finance Plc
- M. Damien Gatera Nsanzimfura - Directeur Général: Réseau Interdiocésain de Micro finance (RIM)
- M. Jules Theoneste Ndahayo - Directeur Général: Umutanguha Finance Company
- Mme Claudine Uwambayingabire - Directeur Général par intérim: Umwalimu SACCO
- M. Jackson Kwikiriza - Responsable principal des programmes: AMIR
- Mme Charity Uwase Kabarega - Chargé de la finance responsable: AMIR
- M. Straton Habyalimana - Responsable principal des programmes: The SEEP Network
- Mme Lindsay Harris - Agent principal: Genesis Analytics

Remerciements

- **Franklin Odoemenam** - FRAGG Investments Management Ltd, Directeur Général
- **Kovie Evi-Parker** - FRAGG Investments Management Ltd, Responsable juridique et des communications
- **Genesis Analytics** - Partenaire d'apprentissage du programme des finance responsable par le biais du leadership local et de l'apprentissage
- **Nnaemeka Nwachukwu** - Grooming Centre, Responsable du soutien exécutif
- **Boubacar Diallo** - Accion, pour son appui lors de la planification de la visite d'échange et sa revue du présent document.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement toutes les organisations qui ont accueilli la délégation lors de la visite d'étude: Grooming Centre, LAPO Microfinance Bank, MicroRate et l'Association nationale des banques de microfinance (NAMB).

Cover Photo kenliffiton

Droits d'auteur © 2020 The SEEP Network

Toute section de cette publication peut être reproduite ou adaptée pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou au prix de revient, à but non lucratif. Veuillez mentionner comme source « Certification Smart au Nigeria, enseignements tirés pour les institutions de microfinance » et The SEEP Network pour toute section extraite.



Association of Microfinance
Institutions in Rwanda

À propos de l'Association of Microfinance Institutions in Rwanda (AMIR)

L'AMIR est le seul organisme de coordination des institutions de microfinance au Rwanda cherchant à bâtir un secteur de la microfinance florissant grâce aux actions de sensibilisation et d'information, à la recherche et développement, à la finance responsable, au suivi des résultats et au renforcement des capacités. Créée en 2007 par 32 membres fondateurs, l'AMIR compte aujourd'hui 343 banques de microfinance agréées, établissements limites d'épargne et de crédit, et coopératives de crédit et d'épargne. Ses membres représentent plus de 97% du secteur de la microfinance au Rwanda et servent près de 2,8 millions de clients. Partenaire solide du gouvernement du pays et membre de la fédération du secteur privé, AMIR espère promouvoir un environnement porteur en facilitant la collaboration entre un large éventail de parties prenantes des secteurs privé et public d'ici à 2020. www.amir.org.rw @AMIR_Rwanda



À propos du Réseau SEEP

SEEP est un réseau mondial d'apprentissage. Nous appuyons des stratégies qui créent de nouvelles et de meilleures possibilités pour les populations vulnérables, en particulier les femmes, de participation aux marchés et d'amélioration de leur qualité de vie. Fondée en 1985, SEEP a été un pionnier dans le mouvement du microcrédit et a aidé à bâtir les fondements des efforts actuels d'inclusion financière. Depuis plus de 30 ans, nos membres ont continué à servir de terrain d'essai pour des stratégies innovantes qui favorisent l'inclusion, développent des marchés concurrentiels et améliorent les moyens de subsistance des populations pauvres dans le monde. Les membres de SEEP sont actifs dans plus de 170 pays.

www.seepnetwork.org @TheSEEPNetwork



À propos de la Fondation Mastercard

La Fondation MasterCard collabore avec des organisations visionnaires pour améliorer l'accès à l'éducation, à la formation professionnelle et aux services financiers des personnes vivant dans la pauvreté, particulièrement en Afrique. Comptant parmi les plus grandes fondations privées, ses travaux sont guidés par sa mission: faire progresser l'éducation et promouvoir l'inclusion financière afin de créer un monde inclusif et équitable. Basée à Toronto (Canada), la fondation a été déclarée indépendante par Mastercard au moment de sa création en 2006. Pour plus d'information et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation, rendez-vous à www.mastercardfdn.org. Suivez la Fondation @MastercardFdn on Twitter.

Sigles

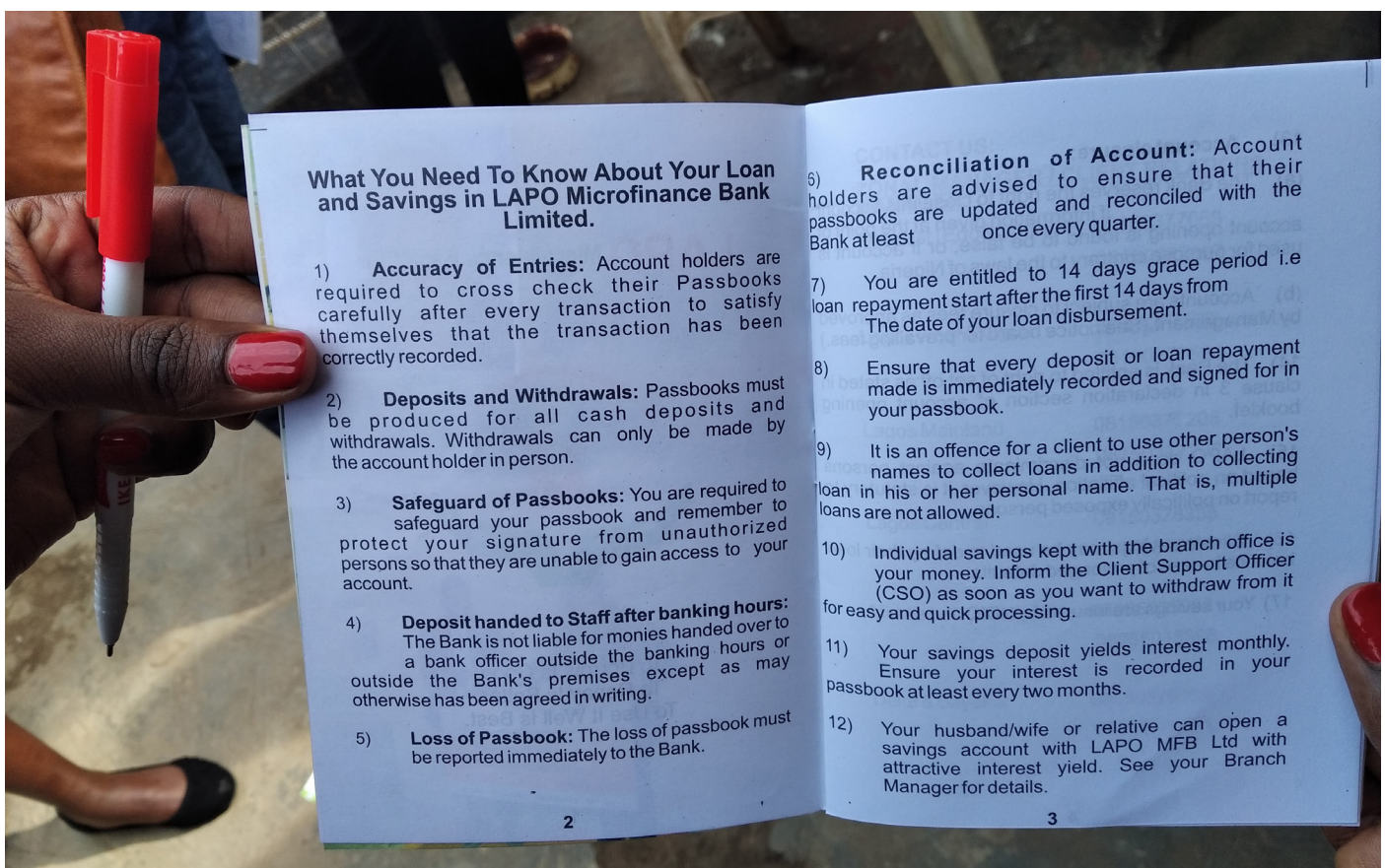
AMIR	Association des institutions de microfinance au Rwanda
DG	Directeur Général
IMF	Institutions de microfinance
KPI	Indicateurs clés de performance
NAMB	Association nationale des banques de microfinance
ONG	Organisation non-gouvernementale
PC	Protection des clients
PPC	Principes de protection des clients
PSF	Prestataire de services financiers
RFL3	Finance responsable par le biais du leadership local et de l'apprentissage

Le programme de finance responsable par le biais du leadership local et de l'apprentissage (RFL3) travaille avec des prestataires de services financiers (PSF) au Rwanda pour la généralisation de la protection des clients (PC) et inclut un axe stratégique sur le renforcement des capacités de quelques membres de l'AMIR pour améliorer leur pratique en matière de PC.

SEEP et l'AMIR travaillent avec sept PSF locaux, en les appuyant à travers des évaluations, formations, assistance technique et coaching, pour les aider à réviser, créer et mettre en œuvre des politiques et procédures qui intègrent la PC dans leurs activités de tous les jours. Vu que les PSF s'engageaient de plus en plus dans ce processus de mise à niveau, SEEP et l'AMIR décidèrent d'organiser une visite d'étude pour leur donner la possibilité d'apprendre et faire l'expérience des opérations des PSF qui sont passés par des processus similaires qui leur ont permis d'obtenir la certification sur les normes de protection des clients promues par la Smart Campaign. Cette visite d'étude a eu lieu en août 2019 à Lagos, au Nigeria.

La visite d'étude s'est concentrée sur deux PSF nigériens, *Grooming Centre* et *LAPO Microfinance Bank*, avec pour objectif d'offrir des idées pratiques sur la manière dont ils ont obtenus et maintiennent la certification et comment reproduire les réussites de ces PSF. Elle était composée de visites de terrain des deux PSF, de rencontres et de dialogues avec les clients des PSF, de discussions avec MicroRate, entité d'homologation accréditée par la Smart Campaign, ainsi qu'une réunion avec l'association nationale des banques de microfinance du Nigeria, la NAMB.

Cette note de synthèse commence par un aperçu des principes de protection des clients, du programme de certification de protection des clients, et du processus de certification Smart. Elle met ensuite en exergue les expériences du Grooming Centre et de LAPO dans l'obtention de leur certification Smart. S'ensuit un aperçu des enseignements tirés lors de la visite d'étude, aussi bien pour les PSF rwandais que pour l'AMIR en ce qui concerne la meilleure manière possible d'appuyer les PSF pour l'amélioration de leurs pratiques de protection des clients.



Principes de protection des clients

La *Smart Campaign* promeut l'inclusion financière responsable en offrant aux institutions financières les outils et les ressources nécessaires à la prestation de services transparente, respectueuse et prudente aux clients. La Smart Campaign a identifié sept **Principes de protection des clients** (PPC) qui aident les prestataires de services financiers à agir de manière responsable, à employer des pratiques de collecte respectueuses et à adopter des normes déontologiques strictes en matière de traitement des clients. Voici les normes minimales que les clients doivent pouvoir attendre des prestataires de services financiers.

Les sept principes de protection des clients ¹



Développement des produits et distribution appropriés

Les prestataires prennent soin que les produits et canaux de distribution soient conçus pour qu'ils ne portent pas préjudice aux clients. Les produits et canaux de distribution sont conçus, en tenant compte des caractéristiques des clients.



Prévention du surendettement

Les prestataires prennent les mesures nécessaires pour s'assurer que les clients ont une capacité d'emprunt, sans risque de surendettement, durant toutes les phases du processus de crédit. De plus, les prestataires mettent en place et surveillent des systèmes internes qui soutiennent la prévention du surendettement et fournissent des efforts pour améliorer la gestion des risques de crédit du marché (comme le partage d'informations de crédit).



Transparence

Les prestataires fournissent des renseignements à la fois clairs, suffisants et en temps opportun d'une façon qui permette aux clients de les comprendre et de prendre une décision en connaissance de cause. L'accent est mis sur la nécessité d'avoir des informations transparentes sur la tarification, les conditions et les modalités des produits.



Tarification responsable

La tarification, les conditions et les modalités seront déterminées d'une manière qui soit abordable pour les clients, tout en permettant aux institutions financières d'être viables. Les prestataires s'efforceront de fournir de réels rendements positifs sur les fonds déposés.



Traitement respectueux et équitable des clients

Les prestataires de services financiers et leurs agents sont les clients de manière équitable et respectueuse. Ils ne pratiquent aucune discrimination. Les prestataires veillent à ce que des mesures de protection adéquates existent pour pouvoir repérer et corriger les cas de corruption ainsi que tout traitement agressif ou abusif par leurs agents et personnel, surtout pendant les phases de vente du prêt et de recouvrement de la dette.



Confidentialité des données des clients

La confidentialité des données personnelles d'un client est respectée conformément aux lois et réglementations des pouvoirs juridictionnels individuels. Ces données ne sont utilisées qu'aux fins précisées au moment où les renseignements ont été recueillis ou dans la mesure permise par la loi, à moins qu'il n'en soit convenu autrement avec le client.



Mécanismes de résolution des plaintes

Les prestataires disposent de mécanismes permettant d'intervenir et de réagir en temps opportun dans le cadre du règlement de plaintes et de problèmes pour leurs clients, et utilisent ces mécanismes à la fois pour régler les problèmes individuels et pour améliorer leurs produits et services.

¹ Normes de la certification de la Smart Campaign (2016) en matière de protection des clients
https://www.smartcampaign.org/storage/documents/201712_Standards_2.0_French_word_revALB.pdf

Certification pour la protection des clients

La *Certification pour la protection des clients*, également connue sous le nom de Certification Smart, est une évaluation indépendante réalisée par une tierce partie, qui reconnaît publiquement les institutions financières qui adhèrent aux PPC. La Certification Smart a été lancée en 2013 par le biais de consultations avec des institutions financières, des experts de la protection des consommateurs, des investisseurs et des agents de réglementation. La Smart Campaign a créé un groupe d'experts qui peut appuyer les institutions financières dans leur processus d'obtention de la certification avec des formations et des évaluations pour les aider à se préparer à la certification. Pour obtenir la Certification Smart, une institution doit être évaluée par une entité de certification homologuée par la Smart Campaign et se conformer aux indicateurs correspondant aux *25 normes pour la protection des clients*.

LE PROCESSUS DE CERTIFICATION SMART

Le processus de certification étape par étape

Une entité de certification homologuée mène le processus de certification en utilisant la méthodologie d'évaluation de la Smart Campaign. Les indications ci-après viennent de *MicroRate*, une entité de certification homologuée expérimentée en réalisation de missions de certification partout dans le monde, y compris au Nigeria.

MicroRate suit un processus de certification en cinq étapes.

ÉTAPE 1

Analyse préliminaire: L'entité de certification envoie une demande d'informations au PSF pour le partage de documents clés tels que les plans stratégiques, les manuels de crédits et les procès-verbaux du conseil d'administration.

ÉTAPE 2

Examen des documents: L'entité de certification passe en revue la documentation et évalue la conformité de ces documents aux principes et normes qui s'appliquent.

ÉTAPE 3

Évaluation sur place: L'entité de certification réalise une évaluation dans les locaux du PSF qui inclut des réunions avec la direction du PSF, les membres de son conseil d'administration et son personnel de terrain. Elle inclut également des observations réalisées lors de visites de terrain et des discussions de groupe avec les clients. Cette étape prend généralement cinq jours.

ÉTAPE 4

Rédaction du rapport préliminaire: À cette étape, l'entité de certification rédige un rapport préliminaire qui explique la note globale du PSF. Il s'agit d'un rapport détaillé qui précise les procédés et politiques passés en revue et leurs notes par rapports aux indicateurs d'évaluation. Le rapport souligne toute lacune et identifie des mesures de correction applicables pour les surmonter.

ÉTAPE 5

Décision finale: Si le PSF se conforme à tous les indicateurs, l'entité de certification envoie le rapport et les informations justificatives à Smart Campaign pour une décision finale quant à la certification.

Les environnements réglementaires et des facteurs contextuels affectent les pratiques de protection des clients des PSF. Par exemple, si la banque centrale accuse des retards dans ses processus de protection des clients, les processus des PSF peuvent en être influencés. Ainsi, la certification prend ces éléments en compte, tout comme les systèmes internes des PSF, leur culture et leurs pratiques.

Les trois options suivantes sont disponibles si les résultats du processus à cinq étapes décrit ci-dessus indique la non-conformité du PSF.

1

OPTION 1: « Certification conditionnelle » Cela s'applique au PSF qui n'ont que quelques indicateurs à prendre en charge et qui peuvent l'être en 4 mois ou moins, selon MicroRate. Dans ces cas-là, les PSF peuvent recevoir une certification **à condition** de mettre en œuvre les recommandations sous quatre mois, sur la base des déterminations de MicroRate. Si cela n'est pas fait dans les délais acceptés, la certification sera suspendue.

2

OPTION 2: « Phase de progrès » Le PSF dispose de quatre mois pour mettre en œuvre les recommandations émanant du processus d'évaluation et, en ce faisant, satisfaire toutes les normes. MicroRate réalise une visite supplémentaire sur place, le cas échéant, pour confirmer que les ajustements ont été réalisés. Le rapport est ensuite mis à jour et soumis à nouveau à Smart Campaign. Si des non-conformités subsistent à l'issue de la période de quatre mois, l'entité de certification **refuse** la certification jusqu'à ce qu'une nouvelle mission de certification ait lieu.

3 **OPTION 3: « Des mesures de correction de plus long terme qui exigent une autre mission de certification »**

Cela s'applique aux PSF dont un certain nombre d'indicateurs exigent une attention particulière et qui, selon MicroRate, auront besoin de plus de quatre mois pour les prendre en charge. Dans le cadre de cette option, les PSF peuvent chercher de l'assistance pour mettre en œuvre des actions correctives et soumettre une autre demande de mission de certification lorsqu'ils seront prêts.

EXPERIENCES DU GROOMING CENTRE ET DE LAPO

Grooming Centre et *LAPO Microfinance Bank*, deux PSF nigériens, ont été certifiés par Smart en février 2016 et mars 2019, respectivement. La section qui suit présente leurs expériences du processus de certification, des avantages et des défis rencontrés.

LAPO Microfinance Bank

APERÇU

LAPO a été fondé à la fin des années 80 comme organisation non-gouvernementale (ONG) et a reçu de la Banque centrale du Nigeria un agrément comme banque de microfinance en 2012. Aujourd'hui, LAPO Microfinance Bank (LAPO) est un PSF favorable aux pauvres, engagé en faveur de l'autonomisation des ménages à faibles revenus par le biais d'un accès à des services financiers responsables. LAPO est axé sur le social et a pour but d'améliorer la vie de ses clients et de les servir en toute confiance et avec respect.

MOTIVATION POUR L'OBTENTION DE LA CERTIFICATION SMART

LAPO est l'un des dix PSF originaux du Nigeria. Aujourd'hui, LAPO est un acteur prééminent du secteur de la prestation de services financiers, et, pour de nombreux Nigériens, LAPO est synonyme de microfinance. LAPO a cherché à obtenir la certification Smart parce qu'elle la considérait comme essentielle au fonctionnement d'une organisation efficace et responsable sur le plan social, et non pas pour accroître ses parts de marché ou améliorer la perception externe de ses opérations. Parallèlement à cela, les bailleurs de fonds de LAPO et d'autres partenaires exerçaient une pression de plus en plus forte sur LAPO pour qu'elle obtienne la certification Smart, ce qui l'a conforté davantage dans sa décision d'obtenir la certification. La certification Smart a été identifiée comme essentielle pour l'évolution vers une culture davantage axée sur les clients dans la mesure où elle assure l'internalisation des PPC et des procédés respectifs, ainsi que leur incorporation dans tous les aspects de l'organisation.

PROCESSUS DE CERTIFICATION

LAPO a expliqué que le processus de certification était long et stressant. L'un des facteurs les plus importants du processus de certification, selon LAPO, est l'obtention de l'appropriation par l'organisation tout entière. LAPO a trouvé que la meilleure manière de ce faire est d'identifier les personnes au sein du conseil d'administration qui sont engagées en faveur de la certification et de les encourager à diriger et soutenir le processus. Cela peut également se faire par le biais de la création d'un comité permanent du conseil d'administration chargé de diriger le processus et de rendre des comptes au conseil tout entier. De la même manière, l'engagement du Directeur général (DG) est crucial pour obtenir les niveaux d'implication et d'appropriation requis.

L'un des domaines principaux sur lesquels LAPO s'est concentré est la formation de son personnel, particulièrement pour aligner ses employés sur les PPC et les valeurs connexes et les intégrer à leurs opérations journalières. Cet effort a mené à la création d'une équipe de « champions » qui rendaient directement compte au DG. Ces champions ont contribué à donner un élan au processus de certification.

”

Si vous souhaitez être perçu comme une IMF viable et alignée sur les droits de l'homme, une certification telle que celle-ci est nécessaire.

DG de LAPO



Le processus de certification a été très stressant et exigeant.

DG de LAPO



LAPO a également noté que le niveau de détail et de documentation requis pour la certification était plus important qu'anticipé au début. Par exemple, lorsque LAPO parlait de possibilité d'un prêt à un client et que le client choisissait de ne pas prendre le prêt, cet échange n'était pas documenté par le passé. Cependant, avec la certification Smart, tous les échanges, y compris si les clients choisissent de ne pas prendre le prêt, doivent être documentés. Cela a exigé de la part de LAPO la création de nouveaux systèmes et processus pour la documentation des échanges précédemment non documentés.

D'après LAPO, l'un des défis au cours du processus de certification était le fait de pas avoir d'autre organisation au Nigeria auprès de qui tirer des enseignements et avec qui partager ses expériences. LAPO a indiqué que la possibilité de communiquer avec une organisation qui est déjà passée par le processus aurait été utile.

Nous prenions beaucoup de choses pour acquises. Nous présumons que c'était évident; cependant, même les informations évidentes doivent être documentées pour la certification Smart.

DG de LAPO



COÛT DE LA CERTIFICATION

LAPO a soumis plusieurs demandes de certification parce qu'elle ne lui a pas été octroyée du premier coup et à chaque soumission de demande, les frais doivent être payés. Outre les coûts de la mission de certification, LAPO a également encouru des coûts d'opportunité, particulièrement en heures de travail des employés qui ont été passées à la préparation du processus. À la lumière de cela, LAPO a indiqué que l'exercice était onéreux. Cependant, malgré les dépenses, LAPO pense que la récompense d'être certifié comme organisation socialement responsable en valait la peine.

OBSERVATION D'UN PSF CERTIFIÉ

Lors de la visite d'une agence de LAPO, un certain nombre de pratiques tenant en compte les clients étaient immédiatement visibles. À savoir:

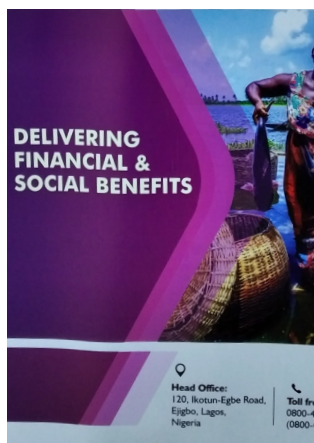
- Affichage de posters au sujet des PPC dans l'agence.
- Présence d'une boîte à suggestions à la disposition des clients leur permettant de soumettre des suggestions à LAPO pour une amélioration du fonctionnement.
- Inclusion du numéro du centre d'appel et du numéro des agences dans les livrets des clients, ainsi que tous les autres modes de résolution des plaintes.
- Affichage du taux d'intérêt de manière à ce que tout un chacun puisse le voir. Affichage des tarifs sur un tableau en liège où les informations peuvent être aisément changées.

La satisfaction des clients est ce qui compte le plus pour LAPO. Ainsi, LAPO dispose d'un certain nombre de mécanismes par le biais desquels la satisfaction des clients et de leurs plaintes peuvent être évaluées. Cela inclut les réunions organisées au niveau des agences, la présence d'une boîte à suggestion et une permanence téléphonique auprès de laquelle les clients peuvent soumettre des suggestions et réclamations, le fait d'encourager les clients à interagir avec le responsable des relations avec les clients et la réalisation d'une enquête de satisfaction des clients.

AVANTAGES DE LA CERTIFICATION SMART

La certification de LAPO a été octroyée en mars en 2019. Il est donc trop tôt pour en évaluer les avantages. À ce jour, LAPO n'a pas encore vu d'avantages financiers tangibles de la certification; cependant, LAPO a indiqué avoir reçu des financements du fait de son implication dans le processus de certification et que ces financements sont susceptibles d'être de plus en plus nombreux à l'avenir du fait de la certification. LAPO s'attend à ce qu'avec la mise en œuvre des PPC les clients seront plus satisfaits des produits et de leur expérience avec LAPO et que cela se traduira par une demande de la part d'autres clients. Il est important de noter que les taux d'intérêt de LAPO ne sont pas les plus faibles sur le marché; cependant, cela ne semble pas constituer un obstacle dans la mesure où les clients comprennent qu'ils reçoivent beaucoup plus que le prêt. LAPO leur offre une expérience positive centrée sur le client.





Grooming Centre

APERÇU

Le Grooming People for Better Livelihood Centre ou « Grooming Centre » est une ONG fondée en 2006 pour mobiliser des ressources et offrir des services financiers aux entrepreneurs indigents qui n'avaient pas ou peu accès aux formes conventionnelles de services financiers. La mission du Grooming Centre est d'autonomiser les pauvres actifs sur le plan économique en leur offrant des services financiers personnalisés.

MOTIVATION POUR L'OBTENTION DE LA CERTIFICATION SMART

L'un des facteurs qui a motivé le Grooming Centre à obtenir la certification Smart était un intérêt pour davantage de transparence. Le Grooming Centre a indiqué la nécessité croissante pour davantage de transparence, comme le montre le nombre croissant de réglementations et d'entités de réglementation. La certification Smart a été reconnue comme étant essentielle pour montrer un engagement en faveur de la transparence. De la même manière, le Grooming Centre a indiqué que la certification permet d'assurer la prestation de services de qualité aux clients et le respect des pratiques déontologiques.

[Une des raisons d'obtenir la certification Smart est qu'il s'agit d'un] sceau d'approbation.

DG du GROOMING CENTRE



PROCESSUS DE CERTIFICATION

Le Grooming Centre a expliqué que le processus de certification était rigoureux et stressant. Cependant, le processus leur a appris un certain nombre de choses qui devraient rendre le processus plus aisé pour d'autres institutions. Les expériences et enseignements tirés du Grooming Centre sont documentés ci-après.

Le processus exige un engagement de la part de l'organisation toute entière; et l'engagement et l'appropriation de la Direction sont particulièrement importants. Pour soutenir l'appropriation de toute l'organisation, le Grooming Centre a créé une équipe interne de champions pour mener le processus et assurer que tout le personnel soit convaincu. L'équipe représentait toutes les fonctions du Grooming Centre; les employés avaient une ancienneté de 6 à 12 ans, comprenaient bien la protection des clients et l'organisation, et étaient engagés en faveur de la réussite du processus.

Ce n'est pas quelque chose qu'une personne peut réaliser seule. Tout le monde doit être pleinement engagé.

DG du GROOMING CENTRE



L'un des facteurs de réussite pour le Grooming Centre a été le développement d'un plan d'action approuvé par le DG qui prend en charge les points faibles en matière de protection des clients. Ce plan tenait en compte les contributions d'un éventail de parties prenantes, y compris les champions de la protection des clients et des membres du personnel opérationnel et stratégique, pour élaborer une approche détaillée et réaliste dans le but de surmonter les points faibles en matière de protection des clients. Le plan comportait également des incitations encourageant le personnel à mettre en œuvre les améliorations, et des mesures de dissuasion concernant les pratiques qui vont à l'encontre de la protection des clients. En ce qui concerne les incitations, le plan souligne les possibilités de formation spécialisée, de développement professionnel et de promotions accélérées pour les employés qui font montre d'une affinité particulière pour l'application des pratiques de protection des clients. La principale mesure de dissuasion a été la politique de tolérance zéro pour des pratiques non conformes à la protection des clients. Le plan était pratique, applicable et bien communiqué sur la totalité de l'organisation, ce qui lui a permis d'être couronné de succès.

Le Grooming Centre a indiqué que le processus nécessitait beaucoup de renseignements, avec davantage de documentation et d'informations que le Grooming Centre n'enregistrait par le passé. Ce fut une leçon importante dans la mesure où de nouveaux systèmes et procédés ont dû être mis en place. Le Grooming Centre a obtenu une note de 77 % lors de la première notation et a dû prendre en charge ses lacunes sous trois ou quatre mois, après quoi il a obtenu la certification. Sur la base de cela, le Grooming Centre a appris qu'une évaluation interne candidate aurait été utile pour identifier ses propres lacunes et appliquer des solutions avant le processus de certification. La réalisation d'une évaluation interne et l'élaboration d'un plan d'action connexe auraient constitué une manière beaucoup plus efficace et moins onéreuse d'obtenir la certification.

COÛT DE LA CERTIFICATION

Bien qu'il ait jugé le processus onéreux, le Grooming Centre considère également que l'investissement était nécessaire. Le processus a été financé par un prêt commercial; cependant, il paraît que certains bailleurs de fonds sont prêts à financer un tel processus.

OBSERVATION D'UN PSF CERTIFIÉ

Lorsque vous vous rendez dans une agence du Grooming Centre, un certain nombre de pratiques tenant en compte le client sautent aux yeux. Cela inclut la mise à disposition de brochures contenant des informations sur les produits et services en anglais et en langues locales.

La satisfaction des clients est également de la plus grande importance pour le Grooming Centre. Outre la boîte à suggestions, l'institution dispose d'une permanence téléphonique que les clients peuvent appeler pour soumettre des suggestions ou des réclamations. Les clients connaissent ces mécanismes et ont indiqué que le Grooming Centre les appelle souvent à la suite de la soumission d'une réclamation pour comprendre le problème dans le détail.

Les clients sont également conscients de leurs droits et ont indiqué être à l'aise avec la manière dont le Grooming Centre gère ses opérations, tout en notant que l'approche était axée sur les clients. En outre, dans le cadre d'une des fonctions clés du processus de certification Smart, chaque employé, y compris le DG, doit appeler 20 clients par semaine. Ces appels sont aléatoires, ne se limitant pas aux clients qui avaient soumis des réclamations, et sont conçus pour assurer que la relation avec le Grooming Centre se développe et soit entretenue de manière cohérente. Il s'agit d'une autre possibilité qui permet aux clients de communiquer leurs préoccupations, le cas échéant.

La certification est onéreuse.
Mais toute croissance ou
expansion stratégique exige
un investissement financier.

DG du GROOMING CENTRE



Les employés du Grooming
Centre nous appellent pour
comprendre la réclamation que
l'on a soumise.

Client du GROOMING CENTRE



Les financements ont
commencé à pleuvoir.

DG du GROOMING CENTRE

Les PPC ne veulent pas
dire que vous ne travaillez pas;
ils changent le prisme par le biais
duquel vous percevez votre travail.
Tout est axé sur le client.

DG du GROOMING CENTRE

La tarification n'est pas
vraiment un risque au Nigeria.
Certes, il faut rester compétitif,
cependant, la croissance dépend
du service et des produits.

DG du GROOMING CENTRE

AVANTAGES DE LA CERTIFICATION SMART

Le Grooming Centre a indiqué avoir davantage de perspectives de financement du fait de la certification Smart. Bien que l'accès au financement ne fut pas un défi pour le Centre avant l'obtention de la certification, cela peut s'avérer pertinent pour d'autres PSF.

Un autre avantage de la certification Smart est qu'elle motive les employés à fournir des services de qualité, ce qui se traduit par des produits plus faciles d'utilisation et une satisfaction accrue des clients, ce qui, de manière indirecte, accroît la clientèle. En outre, et en ligne avec les antécédents d'ONG du Grooming Centre, l'un des avantages de la certification Smart est une inclusion et une transparence accrues des opérations.

Selon le Grooming Centre, la demande de services financiers étant très importante au Nigeria, le fait de se différencier des concurrents par les prix uniquement n'est pas aussi pertinent que sur d'autres marchés. Au lieu de cela, le Grooming Centre a indiqué que sa croissance dépend du service et des produits, ce qui signifie que la certification Smart est particulièrement utile dans ce contexte. Cela est peut-être encore plus pertinent dans les contextes tels que celui du Nigeria où les pratiques de collecte des dettes n'ont pas toujours été axées sur le client et ont souvent été réalisées au détriment des clients.

MAINTIEN DE LA CERTIFICATION SMART

Le Grooming Centre a obtenu sa certification en février 2016 et a un certain nombre d'enseignements à partager sur le maintien de la certification, qui, selon le Centre est tout aussi strict. L'un des principaux points soulevés est la nécessité de faire de la communication avec les clients une priorité et de rester informé de la manière dont leurs besoins évoluent. En outre, les documents et politiques doivent être mis à jour régulièrement. Parfois, cependant, cela n'est pas commode compte tenu de la fréquence des mises à jour; par exemple, les taux d'intérêt qui changent fréquemment exigent la réimpression de brochures. Parfois, un changement se produit et n'est pas aligné avec le calendrier d'impression, exigeant ainsi que des documents récemment imprimés soient réimprimés. Le Grooming Centre donne l'exemple de documents imprimés le 1er janvier et une mise à jour réalisée le 30 janvier exigeant la réimpression de tous les documents. Pour résoudre ce problème, le Grooming Centre a rédigé une lettre d'engagement qui indique que les modifications seront apportées avant la prochaine impression.

ÉVALUATION DES PRATIQUES DE PROTECTION DES CONSOMMATEURS

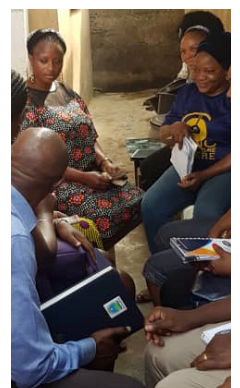
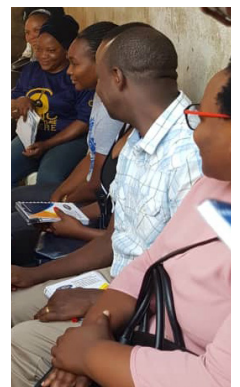
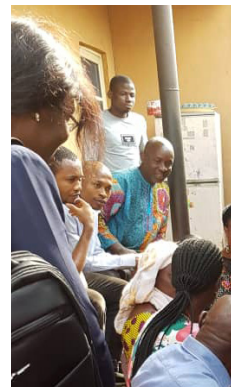
Bien que la certification Smart soit l'étalon pour illustrer la conformité des PSF aux principes de protection des clients, un ensemble d'évaluations sont réalisables avant ou au lieu d'une certification Smart, pour évaluer les pratiques d'une organisation en matière de protection des clients. L'identification de laquelle de ces évaluations une organisation doit réaliser dépend des ressources financières et humaines pouvant être mises à disposition pour ce faire, dans le cas d'une auto-évaluation, ou de la disponibilité d'un consultant pour évaluer et accompagner l'organisation tout au long du processus d'amélioration des pratiques de protection des clients.

Les trois options incluent:

1 Une auto-évaluation. Elle offre un aperçu des principaux points forts et faibles de la protection des clients; elle est réalisée en interne par le personnel de l'organisation et son coût est relativement faible. Cet outil d'évaluation est gratuit et il existe de nombreuses ressources en ligne pour soutenir le processus; cependant, elle exige du temps et du travail de la part du personnel. Une auto-évaluation est particulièrement utile pour les organisations qui se lancent tout juste dans la protection des clients dans la mesure où il est possible d'identifier les domaines forts et faibles d'emblée et d'élaborer des stratégies de correction de manière opportune. Cela est également utile pour les organisations cherchant à évaluer leurs progrès en matière d'application des normes de protection des clients et à déterminer si elles sont prêtes à être certifiées ou non. Il convient de noter que la valeur d'une auto-évaluation dépend de l'engagement plein du personnel qui la réalise et de son objectivité quant aux pratiques de l'institution.

2 Une auto-évaluation accompagnée. Elle identifie, de la même manière, les principaux points forts et faibles de la protection des clients qu'elle documente dans un rapport qui est validé par un évaluateur externe homologué de la protection des clients. Cette évaluation coûte plus cher que l'auto-évaluation mais elle reste relativement peu onéreuse dans la mesure où elle est réalisée par le personnel en interne avec l'aide d'une personne formée à la méthodologie de l'évaluation Smart. Une auto-évaluation accompagnée est utile pour les organisations qui souhaitent obtenir la certification vu qu'elle identifie les points faibles qui peuvent être corrigés avant le processus de certification. La validation externe est utile puisqu'elle apporte une objectivité externe qu'il est difficile d'obtenir dans le cadre d'une auto-évaluation.

3 Une évaluation Smart. Une évaluation Smart est une évaluation entièrement externe, réalisée par deux évaluateurs homologués de la protection des clients, qui documente les points forts et faibles d'une organisation en matière de protection des clients sous forme d'un rapport narratif approfondi. Elle exige davantage de ressources financières que l'auto-évaluation accompagnée dans la mesure où l'équipe se compose de deux personnes. Une évaluation Smart convient surtout aux organisations qui ont identifié la certification Smart comme but stratégique à court et moyen terme pour leur institution. Le plein engagement de la Direction et des opérations tout entières est requis pour faciliter le processus de certification Smart.





Les enseignements suivants ont été tirés des études de cas de LAPO et du Grooming Centre et les échanges réalisés au cours de la visite d'étude. Bien que les contextes puissent varier d'un pays à l'autre et qu'il ne soit pas toujours possible de comparer, il est utile d'identifier des leçons et des facteurs de réussite des PSF nigériens adaptables et applicables à d'autres PSF cherchant à obtenir la certification Smart.

Il est important d'évaluer le degré de préparation à la certification Smart et la disponibilité des ressources financières avant la certification. Les PSF doivent déterminer s'ils doivent entreprendre une auto-évaluation, une auto-évaluation accompagnée ou une évaluation Smart, et s'ils doivent chercher à obtenir la certification. En outre, les PSF doivent réaliser une auto-évaluation comme mesure de vérification interne de leurs pratiques de protection des clients pour identifier les domaines nécessitant une amélioration de manière opportune et efficace.

Les avantages de la certification peuvent être intangibles et indirects. Les avantages de la certification incluent une approche davantage axée sur les clients et réactive sur le plan social. Cela signifie que les PSF sont plus réactifs aux besoins des clients, en termes d'offre de produits et de services, ce qui se traduit par une plus grande demande des services du PSF et une clientèle accrue. Cet avantage est cependant souvent ni tangible ni quantifiable. Lorsque l'accès au financement est pertinent, la certification est également importante pour mettre en valeur l'engagement des PSF en faveur de la protection des clients, ce qui est de plus en plus important aux yeux des bailleurs.

Les leçons tirées des autres institutions certifiées sont utiles. Le fait de comprendre exactement la manière dont le processus fonctionne et la possibilité de continuer sur la lancée des réussites et des apprentissages d'autres institutions qui sont passées par le processus sont précieux. Il peut être utile de lire des compte-rendus d'expériences tels que ceux de LAPO et du Grooming Centre et d'échanger avec les PSF certifiés par Smart pour accroître les chances de réussite. Des renseignements additionnels au sujet de la Smart Campaign et d'autres enseignements tirés par les PSF qui sont passés par le processus de certification peuvent être consultés *ici*. À la suite de la visite d'étude, un groupe WhatsApp a été créé pour permettre aux participants rwandais de partager entre eux les expériences et enseignements de leurs institutions en matière de protection des clients. Ces forums sont des sources utiles d'apprentissage entre pairs.

L'engagement et l'appropriation de la direction et du conseil d'administration sont essentiels. Le processus de certification exige un engagement de tout le personnel de l'organisation. L'obtention de ce niveau d'engagement est le plus aisément atteint par le biais de l'appropriation par les instances supérieures et la mise en place de « champions » de la certification. Par exemple, il est essentiel que le DG et les membres du conseil d'administration soit engagés en faveur de la certification Smart. Dans la mesure où le DG ne peut pas toujours être présent, la mise en place de « champions » de la certification qui travaillent avec les différents départements, font le suivi, continuent les échanges avec le personnel, forment le personnel à nouveau et rendent des comptes au DG, est un facteur important. Ces champions doivent être perçus comme des représentants du DG qui ont son plein soutien. Les champions, en partenariat avec le DG, doivent également rendre compte au conseil d'administration quant au progrès et susciter un soutien et un engagement en faveur du processus au sein de cette structure centrale de gouvernance.

La réalisation d'une évaluation interne objective avant le processus de certification est importante. Cela fait office de vérification interne pour déterminer ce qui doit être fait pour obtenir la certification. Le fait d'être candide et critique lors de cette évaluation est essentiel au développement d'une compréhension globale des domaines nécessitant une amélioration pour la certification Smart. Cela permet de gagner en temps et en ressources lorsque le processus de certification commence.

L'élaboration d'un plan d'action approuvé par la Direction avec des rôles et des responsabilités bien définis promeut des étapes efficaces et claires vers la certification. Ce plan doit être pratique, applicable et bien communiqué. Ce plan doit inclure des incitations et des mesures de dissuasion pour soutenir une évolution vers une culture axée sur les clients et alignée sur le processus de certification Smart. Un leadership fort est nécessaire pour soutenir le processus de gestion des changements. Exemples d'incitations: formation de spécialisation, accès à des possibilités de développement professionnel et accélération des promotions. Cela doit être réalisé de pair avec une politique de tolérance zéro pour toute interaction non conforme entre les clients et le personnel.

La formation du personnel fait partie intégrante du processus de certification. La mise en œuvre des programmes de formations et l'acquisition de nouvelles compétences par le personnel dans les domaines où des points faibles en matière de PC ont été identifiés constitue une partie importante de la réalisation de la conformité aux normes de la certification. Il est important de former le personnel aux valeurs de protection des clients et aux valeurs de l'organisation,

et d'assurer que ces valeurs soient respectées. Ces formations doivent être dispensées par l'un des « champions » qui est supervisé par le DG car cela montre l'engagement en faveur du processus. Du fait du renouvellement du personnel et de la nécessité d'une conformité à 100 % sur la totalité de l'organisation, des formations à répétition sont nécessaires.

La documentation des systèmes, des procédures et des politiques est importante. De nombreuses organisations disposent de systèmes et de procédures qui ne sont pas documentés mais qui sont compris dans la totalité de l'organisation. La certification Smart exige cependant leur documentation formelle quelles que soient les exigences réglementaires.

Le processus peut être coûteux. Le coût de la certification est basé sur la taille du PSF, généralement entre 12 500 et 20 000 USD. Cela peut influencer la préférence du PSF en ce qui concerne le nombre d'évaluateurs travaillant sur le processus de certification. Si le PSF n'est pas certifié du premier coup, ce coût peut être encouru à plusieurs reprises.

La mise en conformité peut prendre beaucoup de temps. Le changement des politiques, systèmes et procédures prend du temps. Par exemple, si le PSF compte 100 agences et qu'il est obligatoire de pratiquer des taux d'intérêt dégressifs, l'ajustement au niveau de toutes les agences, l'information des clients et la mise à jour des documents prennent du temps. Le fait que de nombreux changements de cette nature sont susceptibles d'être nécessaires donne une petite idée du temps que pourrait prendre la route vers la certification.

L'intégration des pratiques de protection des clients dans les indicateurs clés de performance (KPI) est utile. Cela permet d'assurer un engagement continu en faveur de la protection des clients dans l'organisation tout entière. Parmi les exemples de KPI pertinents, l'on compte les taux de rétention des clients, les raisons pour lesquelles les clients partent, le temps pris pour réagir aux réclamations des clients et les taux de résolution des plaintes.

La certification est la première étape d'un processus beaucoup plus long. L'obtention de la certification Smart indique que le PSF se conforme aux normes internationales les plus strictes. Cela signifie qu'une fois la certification obtenue ces pratiques doivent être maintenues. C'est là que le rôle du comité de champions devient véritablement critique, pour assurer que le DG, le conseil d'administration et le personnel restent engagés en faveur des valeurs incluses dans les PPC. Si ces principes ne sont pas maintenus, l'institution court le risque d'être décertifiée.

Le maintien et la croissance d'un PSF certifié par Smart peut avoir des implications en temps et ressources. Le processus en soi est coûteux et parfois laborieux mais il ajoute également davantage de complexité au fonctionnement de tous les jours.

Les éléments suivants ont été signalés comme étant des préoccupations en ce qui concerne le maintien de la certification Smart:

- Des formations régulières et à répétition sont requises pour assurer que tous les nouveaux employés soient intégrés convenablement et que les PPC soient pleinement inclus dans toutes les formes de la culture du PSF. Cela peut causer des frustrations chez les employés qui doivent participer à des formations fréquentes.
- À mesure que les changements sont appliqués, les formulaires doivent être mis à jour, réimprimés et redistribués. La Smart Campaign offre une « période de grâce » pour l'application de ces changements de manière à aider les organisations à surmonter le problème du temps nécessaire à la mise à jour des formulaires.
- Les PSF doivent rester informés de l'évolution des besoins des clients et mettre à jour et aligner leurs politiques, services et produits en fonction de ces besoins. Bien que cela s'applique à tous les PSF, cela est particulièrement pertinent pour les PSF qui cherchent à maintenir leur certification.





CE QUE DISENT LES CLIENTS

"Nous savons que nous avons des droits et nos registres font état de toutes les opérations financières. En cas de tout écart, nous pouvons contacter le DG, nous rendre dans l'agence ou appeler la permanence téléphonique. Le personnel nous rappelle toujours lorsque nous soumettons une doléance. Grooming se distingue des autres, il ne s'agit pas simplement d'un prêt. C'est de notre vie qu'il s'agit. Ils nous traitent comme si on était de la famille!" – **Client du Grooming Centre, Lagos.**

"Nous connaissons nos taux d'intérêt et nos droits. Nous pouvons choisir la durée de remboursement qui nous convient. Mon taux d'intérêt est différent du sien parce que je rembourse sur une période différente. Mais nous faisons tout de même partie de la même union. Nous nous faisons confiance. Nous remboursons toujours." – **Client de LAPO, Lagos**

CE QUE DISENT LES PARTICIPANTS RWANDAIS

Enseignements tirés et ce qu'ils espèrent mettre en œuvre dans leurs propres PSF

"La mise en pratique des PPC est possible pour un PSF comme le mien; tout ce qu'il faut est un engagement."

"Même les PSF certifiés doivent constamment surveiller leurs pratiques pour maintenir ou améliorer la protection des clients et leur satisfaction."

"Pour obtenir la certification, je dois être engagé, impliquer mon équipe et mettre en œuvre les procédures et les manuels dont nous disposons. Non seulement la certification Smart attire les investisseurs mais elle aide également le personnel à obtenir les compétences nécessaires pour améliorer leur performance et prestation de services."

"Il est important de mettre en place des champions forts et engagés pour se préparer à la certification."

"Il est important que les instances supérieures croient en la protection de clients et montrent l'exemple pour s'approprier le processus."



L'Association nationale des banques de microfinance du Nigeria n'a pas eu de rôle particulier dans le processus de certification des PSF au Nigeria. En dépit de cela, un certain nombre d'enseignements ont été partagés quant au soutien que ce type d'association pourrait offrir dans le cadre du processus de certification.

Ces leçons sont pertinentes pour l'AMIR dans la mesure où une association peut sensibiliser à l'existence de la certification Smart, et encourager et appuyer les PSF au cours du processus.

- Les associations ont un rôle important à jouer, en faisant le plaidoyer des PSF auprès des entités de réglementation, des clients et d'autres parties prenantes du secteur. Ainsi, lorsque les associations font de la PC une priorité au niveau du secteur, elles améliorent la susceptibilité et la capacité des PSF à rechercher la certification par eux-mêmes.
- Les associations doivent promouvoir la conformité aux pratiques de protection des clients, ce qui aiderait dans la sensibilisation, l'appropriation et l'engagement des instances supérieures des PSF.
- Les associations doivent appuyer les PSF en hébergeant, documentant et partageant les enseignements tirés des pratiques de protection des clients.
- Pour encourager l'apprentissage entre pairs, les associations doivent faciliter le partage de connaissances entre les PSF qui entament le processus de certification Smart et les PSF qui en ont déjà eu l'expérience.
- Les associations doivent envisager de dispenser des formations au personnel des PSF en matière de pratiques de protection des clients. Cela peut aider les PSF tout en générant des recettes pour l'association.
- Tout comme les PSF doivent faire des canaux de communication avec leurs clients une priorité, -qui est également une priorité clé de la certification Smart-, les associations doivent faire de la communication avec leurs membres une priorité pour s'assurer que leurs offres de services sont alignées sur les besoins des membres. Un exemple serait la mise à disposition d'une plateforme centralisée pour la résolution des plaintes pour tous les PSF membres. Cela serait bénéfique aux associations, dans la mesure où les PSF sont plus susceptibles de payer leurs cotisations à temps s'ils voient et font l'expérience de la valeur de leur appartenance à l'association.

Le Programme « **Responsible Finance through Local Leadership and Learning** » est un programme sur quatre ans mis en œuvre par le SEEP Network au Rwanda, en collaboration avec l'Association of Microfinance Institutions of Rwanda (AMIR) et la Fondation Mastercard. Le programme vise à intensifier l'application des principes de protection des consommateurs aux utilisateurs de services financiers ayant de faibles revenus en favorisant un environnement porteur grâce à la collaboration entre de multiples parties prenantes des secteurs privé et public. La présente note de synthèse a été élaborée dans le cadre de la partie « apprentissage » du programme.



1621 N. Kent Rue, Suite 900, Arlington, VA 22209  seepnetwork.org  @TheSEEPNetwork