

La convention annuelle SPTF 2016: Notes du premier jour plénier

Tous les chemins mènent aux Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (le 31 Mai 2016)

Intervenante: Dina Pons, chargée des placements chez Incofin et membre du Conseil d'Administration de la SPTF

- Mme Pons a commencé par souhaiter la bienvenue à l'auditoire.
- Lorsque je préparais cette présentation, j'essayais de me souvenir de la raison pour laquelle il y a plus de 10 ans, j'ai décidé de travailler dans l'industrie de la microfinance. Ma raison principale était de venir contribuer à la mission de l'inclusion financière et cette revendication selon laquelle il était possible d'atteindre les objectifs de résultats tant sociaux que financiers.
- Avant de travailler pour l'investisseur Incofin que je représente aujourd'hui, je travaillais dans une agence de notation en qualité d'analyste. Nous conduisions des notations doubles c'est-à-dire financières et sociales, et je me souviens encore de ces moments traumatisants en fin de mission que l'on appelait la fameuse séance de débriefing qui rassemblaient CA, l'équipe managériale et nous les analystes.
- La première partie du débriefing se faisait sur la notation de la performance financière. Je me souviens que pendant ces moments on parlait de solvabilité, de la conformité d'un système de gestion des risques, d'une bonne méthodologie de crédit. Nous pouvions ne pas être d'accord entre nous les analystes sur les conclusions. Par contre je me souviens qu'il y avait un très clair consensus sur les concepts, sur les ratios, sur les formules tels que par exemple la qualité de portefeuille et la qualité d'un système d'audit interne (périmètre du travail d'audit, la fréquence des missions d'audit, la méthodologie de priorisation des départements à auditer, les modalités d'indépendance du département d'audit...)
- La deuxième partie du débriefing portait sur la notation de la performance sociale et je me souviens que nous faisons face à des cas de figures très différents: soit nous étions en face d'institutions qui s'étaient toujours revendiquées sociales et n'avaient jamais été confrontées à l'exercice de notation sociale, soit nous étions en face d'institutions qui n'avaient pas grand-chose à faire de la performance sociale et qui nous regardaient un peu

désintéressé en se disant que tout cela était finalement non prouvé et surement subjectif....

- **Le plus grand exploit de la SPTF c'est qu'à travers un long travail collectif et participatif pendant plusieurs années, en rassemblant plus de 400 praticiens et experts**, c'est d'avoir su collecter, filtrer et sélectionner de façon rigoureuse et transparente les bonnes pratiques de gestion de la performance sociale (GPS). D'avoir eu l'intelligence en parallèle de se structurer en tant qu'organisation de membres avec une gouvernance technique, transparente et structurée, pour finalement produire un des documents les plus puissants dont notre industrie avait besoin pour pouvoir continuer à pouvoir revendiquer légitimement d'être une industrie à double mission sociale et financière, à savoir les Normes Universelles de GPS auxquels beaucoup d'entre nous font référence.
- Ces normes sont enfin un langage commun pour parler, mesurer, mettre en place et améliorer notre performance sociale (PS). Les Normes Universelles sont à la performance sociale ce que les états financiers sont à la performance financière. En accomplissant cette prouesse la SPTF et derrière elle ses membres (vous tous) ont réussi à contredire l'argument selon lequel la GPS est quelque chose de subjectif.
- Je m'adresse aux nouveaux venus : La prochaine fois qu'un cynique viendra vous dire : « ...mais de toute façon la PS n'est pas quelque chose de concret, personne n'est d'accord, tout est sujet à interprétation, cela reste très subjectif tout de même... », je vous demande de brandir le manuel des Normes de GPS et de lui dire : « qu'est ce que vous êtes dépassés, n'avez-vous donc pas suivi le fait que l'industrie s'est mise d'accord sur un langage commun et des normes universelles ? On les appelle **LES NORMES SONT LES ETATS SOCIAUX DE NOTRE INDUSTRIE** ».
- Les normes sont structurées autour de 6 dimensions. Je vais vous parler à travers mes expériences de ces 06 dimensions. Prenons les deux premières : la **dimension 1** : définir et suivre les objectifs sociaux et la **dimension 2** : s'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction, et du personnel en faveur des objectifs sociaux.
- En 2013, Incofin, une société d'investissement, est devenue actionnaire minoritaire dans une banque commerciale quelque part en Asie. La banque était principalement détenue par des actionnaires locaux qui avaient besoin de capital, mais qui n'avaient pas forcément besoin de nouvelles façons de penser ou faire les choses. Je me souviens encore mon Responsable d'Investissement qui siégeait au sein du CA de cette banque revenir de son premier meeting du CA et me demander : « DINA je me rends compte que cette banque dans laquelle nous sommes devenus investisseurs a une mission sociale, des activités de microfinance mais personne n'a jamais cherché dans quelle

mesure les activités sont cohérentes par rapport à la mission sociale de cette banque ». Il me demande : « aurais-tu une méthodologie qui pourrait m'aider à convaincre notre nouveau partenaire qu'il serait nécessaire de vérifier si leurs activités de microfinance sont en conformité avec leur mission sociale? » Ma réponse était la suivante : « Personnellement je n'ai pas de méthodologie. Par contre, l'industrie a LA méthodologie ». J'ai téléchargé le guide et les cas pratiques des Normes Universelles de la GPS, je me suis focalisé sur les pratiques de la dimension 1 et 2, j'ai pris des exemples de pratiques dans le centre de ressources sur le site de la SPTF et je lui ai remis tous les documents et lui ai dit : « Part au prochain CA et tient moi au courant »

Six mois plus tard grâce au travail de mon collègue et des outils mis à sa disposition, cette banque décidait de mettre en place un tableau de bord de suivi des indicateurs sociaux en lien avec leur mission sociale et de la mise en place d'un comité de GPS au niveau du CA.

- Je prends cet exemple pour montrer la puissance des Normes Universelles, prouvées par le fait que cette proposition ne venait pas d'Incofin qui voulait imposer sa méthodologie mais de Incofin qui proposait de mettre en place une méthodologie reconnue par l'industrie.
- **La troisième dimension 3 fait référence** conception des produits et services qui répondent aux besoins et préférences des clients. Cette dimension centrale fera l'objet de la séance qui terminera cette 1^{ière} matinée.
- **Les dimensions 4 et 5 font référence** à comment traiter les clients et les employés de façon responsables. Pour moi ces deux dimensions sont la preuve de l'intelligence et de la modestie de la SPTF. Pourquoi ? La SPTF qui a pris la responsabilité de définir les Normes, a reconnu que dans le cas ou des acteurs experts avaient déjà défini les Normes et pratiques sur certains domaines très particuliers, il n'était pas souhaitable de les réinviter, au contraire il fallait les prendre telles qu'elles existaient et les INTEGRER. Je fais allusion aux travaux de la **SMART CAMPAIGN et du BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (ILO)**.
- Je souligne à ce titre que demain en fin de matinée, nous aurons une séance qui s'attachera à démontrer comment les principes de protection des clients sont des pratiques qui se retrouvent évidemment au niveau des institutions financières qui sont en contact direct avec les clients mais aussi au niveau des banques centrales dont les régulations sont guidées par les mêmes principes.
- Prenons encore la prévention du surendettement. Quand je regarde le nombre de pratiques que propose prévention du surendettement dans les Normes Universelles, je me trouve très loin de la subjectivité. Toute institution qui désire mettre en place une stratégie de prévention du surendettement, trouvera utile les propositions faites à ce niveau : incitation à la limitation du nombre de prêts parallèles, promotion de l'utilisation d'information de bureaux de crédit, des méthodes de calculs de capacité de remboursement. On retrouve ces

principes au niveau de la réglementation de certains pays ou le régulateur est soucieux de vouloir contenir les tendances à l'inflation des crédits.

- Enfin la dimension 6. C'est un rappel raisonné mais audacieux à la nécessité de penser à sa responsabilité financière pour assurer sa responsabilité sociale. Cette dimension s'intitule équilibrer la performance financière et sociale. Comme vous le savez tous, la microfinance est un secteur particulier où le profit généré par un actionnaire est directement tiré d'un taux d'intérêt prélevé sur un client. Nous avons une responsabilité très forte à penser sur notre modèle d'affaires.
- La dimension 6 nous rappelle ce principe de base et nous donne des directives très concrètes. Par exemple, pour décider si les niveaux de rentabilité atteints ou exigés par les actionnaires sont le fruit d'une méthodologie de crédit efficace et d'un prix raisonnable. Elle rappelle aussi que la valeur créée par une institution de microfinance peut être le fruit d'une croissance raisonnable en fonction des conditions du marché ou le résultat d'une croissance trop rapide, cherchant un retour sur investissement de trop court terme.
- Comme j'espère vous l'avoir démontré, les Normes Universelles ne sont pas un texte théorique de personnes convaincus de la performance sociale qui voudraient imposer leur vue au reste du marché. Au contraire c'est un guide de référence extrêmement détaillé et concret créé par l'industrie et pour l'industrie.
- Il faut également mentionner le fait que la SPTF, consciente que la création de normes n'est pas suffisante pour assurer leur dissémination et utilisation, s'est également attelée à la tâche ambitieuse de développer un outil de mesure de ces normes, le SPI4. Le SPI4 a été le fruit d'un énorme travail de CERISE. CERISE a décidé d'abandonner sa marque de fabrique pour développer une application accessible à tous.
- Nous sommes aujourd'hui à un moment historique de notre agenda de dissémination de la GPS. Il y a encore 4 ans nous n'avions pas de Normes, aujourd'hui elles existent. Il y a encore un 1 an, nous avons des Normes mais pas encore d'outil de mesure simple et complet pour s'avoir si nous étions en conformité avec ces normes, aujourd'hui cet outil existe et il s'appelle SPI4.
- Je voudrais donc conclure en disant que désormais, il ne tient qu'à nous de ne pas seulement faire référence à ces Normes et cet outil, mais de les mettre en place dans nos pratiques de travail quotidien : Plus de 150 institutions de microfinance (IMF) ont déjà rempli un SPI4. Une douzaine d'investisseurs sont en train d'abandonner leur méthodologie individuelle de mesure de la performance sociale pour utiliser une version réduite de SPI4 pour parler le même langage que leur IMF dans chaque relation d'investissement.

- Si demain nous utilisons tous les mêmes outils, Investisseurs direct et indirect, agences de notations et régulateurs, nous pourrions enfin produire de l'information consolidée sur notre industrie et nous pourrions alors réellement examiner dans quelle mesure nous sommes vraiment en train de réaliser ce double objectif de résultats financiers et sociaux qui est censé être notre raison d'existence.
- La tâche est immense, l'enjeu est historique, il ne s'agit pas d'attendre que les choses se mettent en place, il s'agit de les mettre en place ensemble, en tant que groupe de membres, en tant qu'industrie, il s'agit d'aller convaincre les sceptiques non pas avec des opinions mais avec de l'information objective, il s'agit de changer nos pratiques pour conserver nos clients au centre de nos décisions tout en gardant à l'esprit le nécessaire objectif de pérennité financière ; il s'agit de prouver qu'un modèle qui vise à résoudre un problème sociale tel que l'exclusion financière peut le faire de façon pérenne et socialement responsable et avec des indicateurs tant financiers que sociaux pour le démontrer.