

Les principes de protection des clients de la Smart Campaign, concernant le traitement équitable et respectueux des clients encouragent les fournisseurs de services financiers à traiter leurs clients avec équité et respect. Ils garantissent également l'existence de mesures permettant de détecter toute corruption ou abus et de les corriger, particulièrement durant les ventes de crédit ou les processus de recouvrement.

Un Code déontologique institutionnel¹ guide les employés dans la pratique d'un traitement respectueux des clients, en définissant des normes précises de comportement éthique, qu'ils doivent respecter. Un Code écrit n'assure pas une conduite éthique, mais c'est le premier pas en direction de la création d'une culture d'éthique organisationnelle. En d'autres termes, établir de hautes normes de comportement éthique des employés est un processus en deux parties. Premièrement, l'institution définit des normes de comportement et deuxièmement ces normes sont mises en pratique au sein de l'organisation. Ce guide se concentrera sur la première partie du processus – définir des normes de comportement, par le biais d'un Code déontologique officiel.²

La plupart des institutions de microfinance ont déjà un Code déontologique, mais beaucoup de ces Codes ne sont pas des documents « vivants », ayant une signification au sein de l'institution. **Ce petit guide fournit des suggestions concrètes pour créer ou renouveler un Code déontologique institutionnel.** Ce processus est divisé en trois phases :

1. Formation d'un comité du Code institutionnel
2. Rédaction et révision du Code
3. Institutionnalisation du Code

Le guide fournit également des exemples tirés d'expérience de terrain pour chacune de ces phases.

Les Principes de Protection des clients (courte liste, ci-dessous. Pour une complète description, visitez www.smartcampaign.org)

1. Développement des produits et distribution appropriés
2. Prévention du surendettement
3. Transparence
4. Tarification responsable
5. Traitement respectueux et équitable des clients
6. Confidentialité des données des clients
7. Mécanismes de résolution des plaintes

¹ D'autres termes usuels pour Code déontologique institutionnel sont « Code déontologique », « Règlement du personnel » et « Directives de comportement ».

² Pour indications et exemples de Codes déontologiques de réseaux de microfinance, consultez le document du réseau SEEP : "Codes of Conduct and the Role of Microfinance Associations in Client Protection," at: <http://www.seepnetwork.org/codes-of-conduct-and-the-role-of-microfinance-associations-in-client-protection-resources-345.php>

PHASE 1. Formation d'un comité de Code institutionnel

La première étape de la création ou du renouvellement d'un Code d'éthique est de former un groupe de personnes qui sera responsable de la création du Code du début à la fin. Le comité doit avoir clairement défini l'autorité directrice et devrait demander l'avis d'autres personnes au sein de l'organisation.

Etablissez un mandat précis. Le comité devrait établir précisément son propre mandat. Le mandat devrait, au moins, être la création d'un document accessible et pertinent, décrivant les normes et standards de comportements éthiques qui réguleront les activités de tous les employés.

Le comité (ou l'institution) doit établir la mesure de l'autorité du groupe. Le groupe développera le Code déontologique, mais supervisera-t-il sa mise en pratique ? Résoudra-t-il les différends à propos d'éventuelles violations du Code ou déterminera-t-il les mesures de discipline ?

Constituez un groupe représentatif. Ce groupe devrait comprendre une gamme variée de représentants du Conseil d'administration, du service juridique, des ressources humaines, de l'audit interne et d'autres départements. Il est également important d'inclure des membres du personnel qui ont des contacts directs avec les clients – comme par exemple le personnel de terrain, le personnel du service clientèle ou le personnel chargé d'enregistrer les plaintes des clients.

Lorsque le document est en cours de développement et d'approbation, le comité devrait informer les autres employés de ce processus et les inviter à y participer. Le comité peut travailler avec le département des ressources humaines, le département de la communication ou d'autres départements de l'institution pour développer une stratégie de communication afin de solliciter et mettre à jour les remarques des employés. La stratégie devrait permettre une communication directe avec les employés responsables des tâches essentielles de l'organisation et offrir un moyen de communication direct entre le comité et les autres employés, par exemple, en offrant une adresse email propre au comité (exemple : comitedecode@imf.org).

Définissez un délai de réalisation. Au cours de la première réunion, le groupe devrait définir un délai ou calendrier de réalisation de chacune des phases de développement du code. Le calendrier devrait, si possible, prendre en considération les réunions importantes de l'institution, comme les réunions du Conseil d'administration et les retraites et formations des employés. Ces réunions stratégiques sont de bonnes opportunités pour discuter du projet du Code et / ou présenter sa version définitive.

PHASE 2. Rédaction et révision du Code

Lorsque l'institution a un groupe chargé de la création du Code, le comité devrait esquisser un projet de Code. Il est utile de rédiger une liste des sujets à inclure dans le Code et d'ensuite utiliser ces thèmes pour diviser le Code en sections. Il sera plus facile de rédiger le Code en sections distinctes que d'aborder le document en une fois. Si le Code existe déjà et que le comité le révise, il peut être plus facile de revoir le Code dans son ensemble et d'ensuite indiquer, par section, les changements à faire.

Incluez les sujets indispensables. Le Code devrait au moins traiter des sujets ci-dessous. Les sujets 1 et 2 constituent l'ambition du code - ou les affirmations de conviction et les principes directeurs du Code, les sujets 3 à 6 constituent « le guide directionnel », c'est-à-dire les règles dans des situations professionnelles spécifiques.³

Contenu de base du Code

1. Introduction concernant l'objectif du Code
2. Mission et valeurs institutionnelles
3. Règles de conduites
 - a. Droit de l'employé
 - b. Comportement à l'égard des employés
 - c. Comportement à l'égard des clients
 - d. Comportement à l'égard de la communauté et de l'environnement
4. Sanction en cas de violation du Code
5. Comment reporter les cas de violations et dénonciations⁴
6. Sollicitation et mise à jour de remarques concernant le Code

Utilisez un langage simple. Le code devrait être facile à comprendre pour tous les employés, même ceux au niveau le plus bas de l'institution.

- Définissez tous les termes qui pourraient ne pas être compris par tous les employés. Un glossaire de termes est un des moyens de clarifier les concepts qui pourraient être difficiles à comprendre.
- Assurez-vous que chaque section soit la plus concise possible, en abordant toutes les informations nécessaires.
- Donnez suffisamment d'informations concernant ce qu'un employé devrait faire s'il ou elle a des questions concernant le Code.

Incluez les employés à tous les niveaux de la création du Code. Les employés de tous les niveaux de l'organisation – depuis le niveau exécutif et gestionnaire jusqu'au personnel et partenaires – devraient être inclus dans la création du Code. Ce peut être fait par le biais d'un groupe de réflexion / petit groupe de discussion, de réunions entre des représentants du personnel et les membres du comité du Code ou par des remarques écrites. Certaines institutions pourraient souhaiter récompenser les employés de leur participation ou faire de la participation un concours ou une compétition. Les employés de tous les niveaux font partie

³ Sources : Rossouw, Deon. 2002. Business Ethics in Africa. Cape Town : Oxford University Press. Pages 125-134.

⁴ Le Code devrait inclure une politique de dénonciation qui établit les procédures que doivent suivre les employés pour signaler, sans crainte, toute suspicion d'activités illégales ou contraire à l'éthique, exercées par d'autres, au sein de l'institution.

intégrale du respect et de la maintenance de l'intégrité du Code. De plus une participation précoce des employés est un moyen important d'augmenter leur adhésion au Code.

PHASE 3 : Institutionnalisation du Code

Obtenez l'approbation du Conseil d'administration. Aussi bien que le Conseil d'administration devrait être impliqué dans la rédaction du Code, son approbation est essentielle. Le Conseil d'administration devrait formellement adopter le Code et chaque membre devrait signer une approbation et en engagement de respect envers ce dernier.

Faites une présentation formelle. Quand le Code est achevé et approuvé par le Conseil, l'institution devrait le présenter formellement à tous les employés, en signalant que ce nouveau Code mérite leur temps et leur attention. Les employés devraient pouvoir poser des questions et exprimer leurs préoccupations à propos du Code. Les employés devraient comprendre ce que l'on attend d'eux (par exemple : chaque employé doit lire Code et signer une déclaration de consentement).

Mettez le Code à disposition du public. L'institution devrait mettre le document à disposition des acteurs internes et externes. Ceci comprend la distribution de copies à tous les employés, membres du Conseil d'administration, recrues, investisseurs, donateurs et autres. Publiez le Code sur le site Internet de l'institution et promouvez-le au sein des associations de l'industrie le cas échéant, (comme les associations régionales de microfinance).

Formez des ambassadeurs du Code. Afin que le Code soit significatif, les cadres et autres dirigeants de l'institution devraient devenir ambassadeurs du Code au sein du personnel. C'est une bonne occasion pour le personnel des ressources humaines de répondre aux questions concernant le Code et d'expliquer le comportement qui est attendu des employés. Les nouveaux employés devraient aussi assister à un module de formation officiel concernant le Code. La meilleure pratique est d'utiliser des situations éthiques de « vie réelle » afin d'aider les employés à comprendre comment appliquer le Code à leurs tâches quotidiennes. Certaines institutions peuvent choisir de tester les connaissances de leurs employés concernant le Code.

5

Demandez la signature des employés. Demandez à chaque employé de signer une déclaration d'approbation et d'engagement de respect du Code. C'est une bonne idée de demander une signature sur une base régulière, comme durant le processus annuel d'évaluation de l'employé. Il devrait être demandé à tous les nouveaux employés de signer le Code avant de commencer de travailler.

Rendez le Code accessible aux clients. Les clients devraient savoir quel comportement est attendu des employés. C'est particulièrement important pour aider les clients à identifier les comportements contraires à l'éthique afin qu'ils puissent en informer l'institution. C'est aussi utile pour montrer aux clients que l'institution accorde une grande importance à la protection des clients, ce qui permet de développer une confiance en l'institution. L'institution pourrait vouloir résumer les points clés sur un document d'une page qui serait distribué aux clients et affiché dans les bureaux des succursales.

⁵ Pour des exemples de formations ou de tests des employés, consultez les pages 5 à 7 de ce document.

Exemples de terrain

Exemples concernant les phases 1 & 2

Alalay Sa Kaunlaran, Inc. (ASKI),⁶ une institution de microfinance aux Philippines a développé son Code de conduite et discipline par le biais d'un processus de collaboration. Un comité de Code, composé de cadres dirigeants et représentants du Conseil de direction a premièrement, développé un projet de Code. Ce projet initial reflétait les remarques des clients qu'ASKI avait préalablement recueillies, en utilisant un système de gestion des plaintes des consommateurs. Un projet du document a ensuite été présenté durant la retraite annuelle de l'institution. Les employés ont pu passer le Code en revue, le commenter et poser des questions de clarification lors d'une séance de groupe. Par exemple, les employés ont demandé si vérifier l'historique de crédit des clients violait ou pas le principe de confidentialité. Ils ont également demandé des précisions sur la façon dont les violations du Code seraient punies. Après avoir reçu les remarques des employés, le comité du Code a révisé et finalisé le Code. ASKI a également décidé de revoir le code tous les cinq ans afin qu'il reflète l'apprentissage permanente de l'éthique et du service clientèle.

Le Code d'ASKI met en évidence ses valeurs fondamentales : le centrisme sur Dieu, l'intégrité, l'intendance, l'excellence et l'engagement à servir les personnes dans le besoin. Il souligne les attentes de l'institution en matière de traitement des clients – particulièrement l'importance de maintenir une performance de haute qualité, telle qu'une qualité de portefeuille, en observant également les normes les plus élevées en matière de service clientèle. Le Code aborde également des aspects pratiques, tels qu'être ponctuel, respecter la confidentialité des données des clients ainsi qu'éviter les conflits d'intérêts, comme ceux de recevoir des cadeaux des clients.

Swadhaar FinServe Pvt. Ltd. (Inde)⁷ utilise un Code de conduite de recouvrement qui fournit à son personnel des instructions et procédures sur la manière de traiter les clients avec dignité, durant le processus de recouvrement du prêt. Le Code donne des détails concernant le moment durant lequel les clients doivent être contactés (« entre 7 heures du matin et 7 heures du soir »), la façon dont les employés doivent communiquer (« Swadhaar s'est engagé à assurer que toutes les communications écrites et orales avec les emprunteurs soient simples et exprimées dans la langue locale ») ; la façon dont la confidentialité des clients doit être respectée et la manière dont les clients doivent être traités (« Swadhaar ne recourra pas à l'intimidation ou à l'harcèlement d'aucun genre, ni verbal, ni physique contre aucune personne, durant les efforts de recouvrement des dettes, ceci inclut également les actes visant à humilier publiquement ou s'immiscer dans la vie privée des membres de la famille ou des amis du clients, faire des appels téléphoniques menaçants et anonymes ou faire des déclarations fausses ou trompeuses.

⁶ Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez la « Smart Note: Ethical Staff Behavior at Alalay Sa Kaunlaran, Inc. » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/471>.

⁷ Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez « Code of Conduct for Collections and Collections Practices for Group Loans at Swadhaar FinServe Pvt. Ltd. » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/472>.

Exemples de phase 3

Chez **Compartamos Banco, au Mexique**⁸, la formation concernant le Code de conduite inclut des exemples concrets de dilemmes éthiques, correspondant aux postes particuliers des employés. Les stagiaires étudient les comportements acceptables et inacceptables par le biais d'un jeu de rôle et de discussions, ainsi que par des discussions concernant de véritables dilemmes éthiques auxquels les employés d'autres banques ont dû se confronter.

Au début de leur orientation, les nouveaux employés signent une lettre d'agrément au Code déontologique. A la fin des trois mois de formation, chaque employé doit être certifié dans le Code déontologique. Les contrats permanents ne deviennent effectifs que lorsque les membres du personnel ont passé un examen concernant le Code et obtenu un résultat d'au moins 80 pourcent.

Tous les employés doivent aussi passer un examen annuel de re-certification. Une formation en ligne est à disposition de ceux qui ne passeraient pas. Si un employé échoue à l'examen de re-certification, l'employé et son superviseur recevront une sanction administrative.

Compartamos a aussi un département d'éthique et de valeurs qui travaille en collaboration avec d'autres départements institutionnels, pour assurer que les employés de tous les niveaux de l'institution respectent le Code. La banque encourage les employés à détecter et reporter les cas de corruption et de violation. Le personnel reçoit des instructions sur la manière d'utiliser ce système de notification, sur qui consulter et sur la sévérité avec laquelle ces notifications de violation éthiques seront considérées.

Selon la gravité de la violation, les sanctions peuvent inclure : des avertissements écrits et oraux, une réduction des bonus de performance, une diminution du potentiel de promotion, une suspension temporaire, une cessation de l'emploi et des poursuites judiciaires. Les violations les plus graves entraînent la cessation de l'emploi.

Afin de former les employés en matière de comportement éthique, **Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (Inde)**⁹ utilise des « illustrations des droits et devoirs des consommateurs » - une série d'images et textes simples qui décrivent cinq droits et cinq devoirs des consommateurs, permettant aux stagiaires d'aborder chaque scénario. Les stagiaires doivent lire la carte et décider si le droit du consommateur est respecté ou violé par le comportement décrit. Les cartes sont utilisées pour encourager les discussions entre petits groupes de stagiaires et pour évaluer la compréhension des stagiaires en matière de comportement éthique.

Pour **ASKI**, lorsqu'une violation du Code d'éthique et de discipline est suspectée ou identifiée, par le biais d'une notification d'un employé, client, superviseur ou auditeur interne, l'institution prend les mesures suivantes, intitulées « Protocole de valeurs d'ASKI » :

⁸ Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez « Building Institutional Culture Around a Code of Ethics at Compartamos, » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/96>

⁹ Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez « Illustrations and Activities for Training Loan Officers on Customers' Rights and Responsibilities (Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd.) » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/501>

- Le cas est documenté par le superviseur direct ou l'auditeur.
- Cette documentation est présentée au supérieur de l'employé pour qu'il l'examine, le cas échéant. S'il n'est pas approprié d'impliquer le superviseur direct, le cas est examiné par un membre d'un niveau supérieur afin d'assurer une évaluation objective.
- L'équipe de l'audit interne mène l'enquête initiale et la documente. Elle présente ensuite ses résultats à un comité d'éthique, mené par le département des ressources humaines.
- Le comité d'éthique examine le cas et choisit une sanction appropriée, en utilisant le Code d'éthiques et discipline comme référence. Les sanctions dépendent de la gravité de l'infraction.
- Le cadre dirigeant assure le suivi du cas et s'assure que des mesures appropriées soient prises pour résoudre le problème.
- Les résultats sont documentés par le superviseur direct (à moins qu'il soit impliqué, c'est le directeur de la succursale) et présentés au comité d'éthique. S'ils sont satisfaits des résultats, ils déclarent l'affaire classée.

Un employé d'ASKI ayant été l'objet de mesures de discipline est inéligible pour une promotion durant une année. Des infractions plus graves peuvent entraîner une probation ou la résiliation de l'emploi. D'autre part, les remarques positives sont reportées sur l'évaluation de la performance de l'employé. Les rapports réguliers d'appréciation des performances du personnel incluent une section concernant le respect du Code déontologique. L'institution récompense les employés les plus remarquables, en se référant au respect des politiques du Code déontologique, comme indicateur.

Grameen Financial Services Pvt. Ltd. (Inde)¹⁰ a créé un code de conduite en se basant sur d'autres Codes approuvés par les premières institutions de microfinance d'Inde – le Microfinance Institutions Network (MFIN) et Sa-Dhan ainsi que sur des directives dispensées par la Smart Campaign. Durant l'initiation des employés de GFSPL, le Code ainsi que les missions, la vision et les valeurs de l'institution sont présentés à tous les stagiaires. Les employés sont formés en matière de traitement des consommateurs ainsi qu'en matière de comportements appropriés et inappropriés sur le lieu de travail. Ensuite, leurs connaissances sont évaluées en utilisant un module d'apprentissage en ligne (« E-learning »), permettant à l'employé de réviser le Code à son rythme et de répondre aux questions évaluant sa connaissance du Code. L'employé doit répondre correctement à toutes les questions pour pouvoir avancer dans le module. GFSPL utilise également ce module pour rafraîchir les connaissances de ses employés concernant le Code et s'assurer qu'ils satisfassent les exigences de l'institution.

Opportunity Bank Serbia¹¹ s'assure que ses clients sachent comment porter plainte et poser des questions. Elle offre aux clients quatre différents moyens de porter plainte – en personne, par téléphone, par email ou par courrier postal – utilisant, en partie, ces mécanismes pour

¹⁰ Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez « Code of Conduct E-Learning Module (Grameen Financial Services Pvt. Ltd) » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/502>

¹¹ Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez « Complaints-Handling Brochure for Clients (Opportunity Bank) » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/103>

surveiller la conduite de ses employés. La banque distribue aux clients des brochures qui décrivent exactement comment porter plainte et encouragent les clients à faire part de leurs remarques.

ASKI mène des enquêtes de satisfaction des clients par le biais d'une équipe de recherche. Durant ces entretiens, l'équipe demande aux clients s'ils reçoivent un traitement respectueux et éthique de la part du personnel de prêt d'ASKI. Ce rapport est donné au directeur de la succursale et au cadre dirigeant qui l'utilisent pour contrôler la performance de service du personnel et remédier aux faiblesses éventuelles.

Pour compléter ce mécanisme de retour d'informations, ASKI utilise également un système intitulé « *Komento mo... I-TEXT MO!* (« *Envoyez-nous vos commentaires par SMS!* »). L'institution donne aux clients un numéro de téléphone pour qu'ils envoient leurs questions et plaintes par SMS. Les clients savent que c'est un moyen confidentiel de se plaindre du comportement du personnel à n'importe quel moment. Parallèlement, les employés savent que les clients sont en mesure de commenter le comportement du personnel à n'importe quel moment. Outre le fait de fournir un meilleur service clientèle, ce système de SMS permet également à ASKI d'identifier les problèmes et de faire respecter le Code de conduite et discipline.

Appendice : Exemples provenant des réseaux de microfinance

Le **Pakistan Microfinance Network (PMN)**¹², une association professionnelle de microfinance au Pakistan, a développé un Code de conduite en matière de protection des consommateurs pour le secteur de la microfinance du pays. Au début de 2009, chaque membre de PMN est devenu signataire bénévole du Code. La stratégie de PMN est de distribuer le Code de conduite à trois types d'acteurs : 1) Le personnel de ses organisations membres, 2) les clients de ses organisations membres, et 3) les décideurs politiques Pakistanais. Afin d'atteindre le personnel des IMF, le Code a été traduit en Urdu (la langue nationale du Pakistan) et dans les quatre langues provinciales. PMN a également produit une version poster du Code afin de l'afficher dans les bureaux des succursales de ses membres.

Au delà de ces efforts, PMN s'assure que les IMF membres du réseau assimilent le Code en :

1. Organisant un événement de lancement officiel durant lequel tous les membres signent le Code.
2. Encourageant les membres à compléter le [Questionnaire de mise en route](#) de la Smart Campaign, une auto-audit des pratiques actuelles de protection des clients.
3. Offrant un court module de formation en matière de protection des clients pour ses IMF membres, à utiliser pour former leur personnel. Les sujets de la formation incluent : les valeurs fondamentales de la protection des clients, son importance pour l'industrie de la microfinance pakistanaise, ce que la protection des clients signifie pour le personnel des IMF et l'analyse de rentabilisation de la protection des clients.
4. Accueillant des tables rondes de différents secteurs qui incluent les questions de protection des clients et de finance responsable.

Pour trouver des indications et des exemples de Code déontologique de réseaux de microfinance, consultez le document de SEEP Network : **“Codes of Conduct and the Role of Microfinance Associations in Client Protection,”** sur : <http://www.seepnetwork.org/codes-of-conduct-and-the-role-of-microfinance-associations-in-client-protection-resources-345.php>

¹² Pour plus d'informations concernant cet exemple, consultez, « Implementing an Industry Code of Conduct at PMN » sur <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/261>