

# La gouvernance : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance<sup>1</sup>

## Nota Informative

### Introduction

Avoir une gouvernance efficace est de plus en plus considéré comme le principal ingrédient pour réussir – que ce soit pour les entreprises privées, les organisations non gouvernementales (ONG) ou les institutions de microfinance (IMF). En se basant comme point de départ sur les principes de la gouvernance d'entreprise (voir l'**Encadré N°1**), la gouvernance dans la microfinance a été définie comme étant : « le processus grâce auquel les parties prenantes guident l'IMF en veillant à définir et à protéger la mission et les capitaux de l'institution »<sup>2</sup>.

Les éléments clefs d'une bonne gouvernance sont l'implication, la responsabilité, l'équité et la transparence. Dans le cas des IMF, les acteurs clefs sont représentés par le Conseil d'administration, la direction, le personnel, les investisseurs, les donateurs et les clients. Le présent document se concentre sur le rôle qu'accomplit le Conseil pour garantir une gouvernance efficace de l'institution.

#### Encadré N°1 La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise :

- Implique un ensemble de relations entre la direction d'une société, son Conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes
- Définit la structure à travers laquelle sont définis les objectifs de la société et les moyens pour atteindre ces objectifs et pour suivre les performances

OECD Principles of Corporate Governance 2004

### Difficultés et lacunes courantes dans la gouvernance

Les défis les plus courants affectent les processus qui permettent de mettre en pratique la gouvernance et le renforcement des capacités de l'IMF ; ils incluent ce qui suit :

- Le centre d'intérêt double de la microfinance – social et financier – n'est pas toujours au premier plan du Conseil en termes d'engagement et de planification stratégique.
- Un manque d'attention par le Conseil est prêté aux responsabilités fiduciaires du Conseil envers le personnel et les clients (voir l'**Encadré N°2** pour une définition de cette expression).
- Les performances sociales sont considérées comme un élément supplémentaire facultatif plutôt qu'un aspect inhérent à la structure, aux ordres du jour et à la fonction de supervision du Conseil.
- La formation ne renforce pas le message que le fait de proposer des services de microfinance exige une stratégie claire et un suivi pour atteindre les buts sociaux.
- Peu d'exemples concrets existent au sujet de la formation sur la gouvernance de la GPS.
- La formation tend à se concentrer sur les mesures financières et manque d'exemples de mesures des performances sociales.
- En l'absence de mesures des performances sociales, il n'existe que des systèmes d'encouragement

<sup>1</sup>Rédigé par les équipes d'EDA Rural Systems (Frances Sinha et Ragini Bajaj Chaudhary) et de MicroSave (Chris Linder and Matt Leonard), avec Rashmi Ekka et Anita Campion d'AZMJ, Cécile Lapenu de CERISE, et les contributions d'Anton Simanowitz (Imp-Act/Institute of Development Studies (IDS) et de Veronika Thiel.

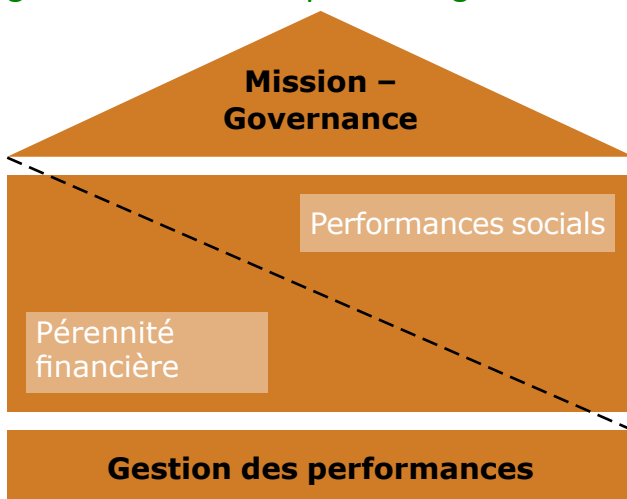
<sup>2</sup>Définition adaptée de Campion, A. et Linder, C., avec K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies

## La gouvernance : Intégrer la GPS

pour les cadres dirigeants (PDG), sans aucune référence aux performances sociales. (Le Conseil est responsable de la rémunération et des primes d'encouragement due au PDG.)

- Le Conseil doit faire la différence entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la gestion des performances sociales.
- L'équilibre entre les doubles résultats – sociaux et financiers – peut être décalé au fur et à mesure que les investisseurs de fonds rejoignent les Conseils des IMF en tant qu'actionnaires. Les investisseurs apportent des capitaux pour croître mais en même temps s'attendent à des retours financiers.
- En raison de la direction prise envers la pérennité financière et la commercialisation, il y a un vrai risque de s'éloigner de la mission. Ce risque est accentué lorsque les IMF se transforment, souvent d'une entité à but non lucratif concentrée sur sa mission en une organisation réglementée portée sur les profits.

**Figure N°1 : Intégrer la GPS dans la gouvernance : Pratiques émergentes**



Comme nous l'avons précédemment mentionné, il existe peu d'exemples concrets sur la façon d'intégrer la GPS dans la gouvernance. Nous vous donnons ci-après quelques exemples des meilleures pratiques qui peuvent être incorporées dans le cadre du renforcement des capacités de la gouvernance. Nous espérons disposer de plus d'exemples dans le futur.

### Encadré N°2 : Responsabilités fiduciaires du Conseil

Les membres du Conseil sont traditionnellement vus comme des « agents fiduciaires » qui sont chargés de veiller aux capitaux et à la réputation d'une institution. Le terme « fiduciaire » se réfère essentiellement à cette notion de confiance, où le Conseil agit au nom des intérêts de l'IMF dans l'ensemble, y compris toutes les parties prenantes, et non un seul actionnaire ou groupe d'actionnaires. (Ce terme ne doit pas être uniquement interprété dans son acceptation financière.)

### Définir clairement le rôle du Conseil pour équilibrer les buts financiers et sociaux

Traditionnellement, le renforcement des capacités et les évaluations ont principalement analysé le rôle du Conseil d'après une perspective financière, en se concentrant sur la surveillance d'entreprise et les responsabilités fiduciaires. La GPS facilite la capacité du Conseil à assurer

Une gouvernance efficace au niveau du Conseil définit le contexte de la GPS, car le Conseil doit :

- S'assurer de la clarté de la mission, que celle-ci est exprimée en buts réalistes et que la stratégie de mise en œuvre est conçue et suivie pour la réaliser
- Comprendre les implications sociales et financières de ses décisions et chercher activement à équilibrer les priorités sociales et financières
- Satisfaire les diverses attentes et priorités, souvent divergentes, des parties prenantes (en incluant celles du gouvernement, les investisseurs privés, les donateurs et les clients)
- Maintenir ou développer les compétences des membres du Conseil pour garantir que ce mandat est accompli.

### Questions clefs :

- Quelles responsabilités le Conseil considère-t-il comme étant les siennes en ce qui concerne la GPS ?

## La gouvernance : Intégrer la GPS

- Quels sont les compromis à assumer en équilibrant les performances financières et sociales ?

### Activités suggérées :

- Identifier où se situent les priorités actuelles d'un Conseil, examiner les ordres du jour et les comptes-rendus du Conseil de l'année précédente. Combien de fois le thème des performances sociales a-t-il été abordé (en opposition aux performances financières) ? Pour ceux qui ont traité des performances sociales, quel pourcentage approximatif leur a été consacré dans l'ordre du jour et/ou le compte-rendu ?
- Réaligner les mesures d'incitation du Président : l'une des principales responsabilités de tout Conseil est de superviser son PDG. Les membres du Conseil consacrent invariablement beaucoup de temps et d'énergie à embaucher leur PDG. La personne « adéquate » aura idéalement une orientation appropriée envers une institution à double résultat. Les mesures d'incitation pour les performances devront être alignées avec les objectifs sociaux et financiers, et les rémunérations tout comme les bénéfices devraient être adéquats pour ce secteur.
- Clarifier qu'il appartient au Conseil de garantir les doubles résultats de l'IMF, de définir clairement sa mission et ses valeurs, et de s'assurer que ces dernières sont accomplies. Inclure des responsabilités fiduciaires plus vastes : les membres du Conseil doivent agir avec responsabilité devant leur personnel et les communautés locales, et doivent soutenir des pratiques environnementales appropriées pour les entreprises financées tout comme pour les systèmes organisationnels. Non seulement ceci est nécessaire pour maintenir la réputation (dans le cadre de la gestion des risques), mais cela est également requis pour se conformer au règlement approprié.

### Équilibrer le programme d'orientation/ de formation pour les membres du Conseil

Bien que les premières impressions soient essentielles, les IMF « lâchent » souvent les nouveaux membres du Conseil à la réunion suivante du Conseil sans une orientation adéquate. L'orientation et la formation des nouveaux membres du Conseil ne doivent pas être trop formelles ; les discours sur l'histoire du fondateur sur la manière dont l'IMF a démarré ou les visites pour rencontrer les clients et le personnel de terrain peuvent constituer une partie inhérente et instructive de la formation des nouveaux membres du Conseil. Cependant, l'IMF doit activement s'assurer que chaque nouveau membre du Conseil dispose des moyens nécessaires pour comprendre et exécuter ses responsabilités tant financières que sociales.

### Questions clefs :

- Quels types de formation/d'orientation les membres du Conseil reçoivent-ils ?
- Dans quelle mesure la mission sociale et les responsabilités associées de l'IMF sont-elles abordées par la formation reçue par les membres du Conseil ?
- Quel type d'exposition (comme par exemple, les visites aux clients et l'interaction avec les fondateurs originaux) est utile pour garantir une compréhension juste de la mission de l'IMF et des responsabilités de ses membres du Conseil ?

### Activités suggérées :

- Commencer une formation ou un renforcement des capacités sur la gouvernance en faisant en revue de la microfinance en tant qu'entreprise sociale, un secteur à « double résultat », dans lequel la croissance et la pérennité financière sont nécessaires mais ne suffisent pas à assurer l'accomplissement de la mission. Souligner l'importance de la mission et des

## La gouvernance : Intégrer la GPS

valeurs, clairement articulées, qui seront le point de départ et de référence régulier pour une gouvernance saine.

- Discutez des défis et des solutions (spécifiques à cette institution) pour diriger un organisme ayant une double mission (sociale/financière). Accentuer les exemples et les conflits spécifiques ; par exemple, assurer l'équilibre entre la croissance et l'étendue de la couverture, entre les zones facilement accessibles et celles rurales plus éloignées, entre les produits standardisés et les options flexibles, et dans les niveaux acceptables de défaut de paiement des clients. Passer en revue les sujets concernant l'allocation des bénéfices (voir l'**Annexe B** pour un exemple d'exercice).
- Discuter des systèmes organisationnels en rapport avec l'alignement des buts sociaux et financiers. Voir l'**Encadré N°3** pour une liste des thèmes de formation pour les membres du Conseil.
- Des exemples illustrant les succès de la GPS devraient être incorporés à la formation, par le biais de directives, de diapositives, d'exercices et autre matériel de formation, afin de s'assurer que la GPS ne soit pas traitée comme un élément supplémentaire mais demeure un élément central pour procurer une gouvernance forte.
- Contempler la possibilité de créer un processus de certification du Conseil qui inclut des activités internes et externes (comme passer une journée dans la vie d'un agent de terrain/client), des séminaires et des séances de formation. Ceci a pour effet d'accroître le cachet d'être un membre du Conseil et offre le potentiel d'un réel engagement dans le travail de l'IMF.

### Créer une perspective équilibrée et une compréhension de la GPS parmi les membres du Conseil

Les membres du Conseil sont souvent choisis pour leurs antécédents ou expertises techniques, et incluent généralement des professionnels

### Encadré N°3 : Un exemple de modules de formation pertinent pour les membres du Conseil

- *Présentation de l'IMF* : Vision, mission, valeurs, produits et services, politiques
- *Vue d'ensemble de la gouvernance* : Parties prenantes clefs, transparence et divulgation
- *Rôles du Conseil* : Composition, fonctions, responsabilités, procédures
- *Leadership* : Décisions stratégiques, risques
- *Performances financières* : Qualité des actifs, mobilisation des ressources, rapports
- *Performances sociales* : Services financiers responsables et inclusifs, conformité aux politiques de suivi, suivi de la mission, rapports adéquats
- *Gestion des risques* : En incluant les risques pour la réputation et pour la déviation de la mission

*N.B. : Dans cette liste, les performances sociales forment un module séparé pour la formation sur la gouvernance afin de sensibiliser les membres du Conseil, mais sont également intégrées à tous les autres modules.*

ayant une considérable expérience dans les domaines de la banque, de la comptabilité, des affaires et des affaires légales. Ils peuvent également inclure des « professionnels du développement » ; par exemple, ceux qui ont travaillé avec des ONG ou dans le secteur de la recherche. On présume souvent que la présence de tels professionnels peut garantir que le Conseil sera entièrement équipé pour guider un ordre du jour à double résultat.

Cependant, dans la pratique, ceci peut ne pas être le cas.

L'expérience existante des membres du Conseil n'est pas nécessairement

## La gouvernance : Intégrer la GPS

le principal moteur de la GPS. Équilibrer le double résultat et comprendre ce qui est impliqué dans la GPS a récemment évolué dans un domaine relativement technique. Il est donc important que les membres du Conseil ainsi que la direction connaissent les principes des performances sociales et la GPS ainsi que les concepts et mesures qui ont été développés à ce sujet. Disposer d'une notation ou d'un audit social peut contribuer à ce processus et devrait impliquer à la fois la direction et le Conseil.

Pour ce qui est de la direction stratégique, les IMF ont besoin d'un « mélange » adéquat de membres dans leur Conseil de sorte que cela puisse à la fois guider l'organisation et maintenir l'attention sur sa mission institutionnelle. Il est essentiel d'avoir un équilibre entre les « voix » sociales et financières au niveau du Conseil, et de désigner un « champion » qui soit responsable de promouvoir les performances sociales et la perspective des clients. L'idéal serait que quelques membres du Conseil, de par leur expérience, aient déjà rencontré et compris les problèmes, les besoins et les préoccupations de développement des clients cibles.

Étant donné l'écart entre les antécédents socio-économiques des membres du Conseil et ceux de leurs clients, les questions telles que les changements dans les honoraires ou les taux d'intérêt qui affectent les clients peuvent ne pas produire beaucoup de débats ou de polémiques au niveau du Conseil. Par conséquent, il devrait y avoir un certain mécanisme qui permet de s'assurer que les perspectives des clients sont adéquatement présentées et considérées. Ce mécanisme peut faire partie du système d'information (voir la section sur le suivi des progrès). Alternativement, cela pourrait être réalisé grâce à un mécanisme structurel : par exemple, certaines IMF ont des comités de clients, sans droits de vote, qui font régulièrement un rapport au Conseil, tant pour les informer que pour leur présenter les intérêts des clients. Certaines IMF incluent parfois dans leur Conseil des membres représentatifs de leur clientèle cible. (Cependant, ces deux options soulèvent la question du renforcement des capacités et de la

garantie d'avoir une représentation et une communication appropriées pour avoir une gouvernance efficace.)

### Questions clefs :

- Les membres du Conseil tendent à être soit socialement soit financièrement orientés. Comment l'IMF peut-elle garantir une composition équilibrée du Conseil ?

### Activités suggérées

- Préparer un questionnaire et/ou des critères de sélection en choisissant des membres du Conseil qui garantiront que leurs objectifs et modes de fonctionnement sont en conformité avec la mission globale de l'IMF. (Ceci peut s'appliquer également aux investisseurs potentiels.)

### Démystifier la mission pour éclaircir les buts et objectifs sociaux

Le point de départ pour intégrer la GPS dans la gouvernance est de comprendre clairement la mission et d'être en accord à son sujet. Toutefois, pour de nombreuses institutions (y compris les IMF), la vision et l'énoncé de mission peuvent orner les murs des bureaux, et être mentionnés dans les rapports annuels et les plans d'entreprise, mais il n'est pas clair s'ils ont une utilité en dehors de n'être qu'un outil publicitaire. Dans le cas des IMF, il est de la responsabilité du conseil de s'assurer que l'énoncé de mission *soit significatif*, et soit exprimé en objectifs et mesures pouvant être promus et suivis par le Conseil.

La mission de toute IMF, indépendamment de son contexte ou de sa méthodologie, doit répondre au moins à deux des questions suivantes :

1. Où et qui voulez-vous atteindre ? (atteinte)
2. Comment allez-vous satisfaire les besoins de vos clients cibles ? (produits et services, fidélisation et satisfaction des clients)
3. Quels sont les effets désirés ? (théorie du changement)

## La gouvernance : Intégrer la GPS

La réponse à ces questions et la définition des principaux termes (qui peuvent inclure les mots suivants : « rural », « urbain », « pauvre », « faible revenu », « emploi », « subsistance » et « abandons ») représentent un processus qui devrait impliquer le Conseil et d'autres acteurs clés pour assurer leur adhésion maximale. Ce processus sert de base pour définir les buts et objectifs sociaux, pour intégrer ces derniers dans la planification stratégique, pour les communiquer à toute l'organisation et pour suivre l'étendue de leur réalisation. Les indicateurs de suivi de ces objectifs sociaux font l'équilibre avec les indicateurs qui suivent les objectifs financiers (voir l'**Encadré N°4**).

### Questions clés :

- Qui a été impliqué dans la définition de la mission de l'institution ?
- La mission est-elle à jour ?
- Les termes clés sont-ils clairement définis et compris par toute l'institution – par les membres du Conseil, la direction et le personnel de terrain ?
- Quels mécanismes sont en place pour développer cette compréhension ?

### Activités suggérées :

- Lors de la séance annuelle de planification stratégique, demander à chaque membre du Conseil d'écrire la mission de l'organisation. Discuter des différences et arriver à une conclusion (qui peut être que la mission doit être révisée ou mise à jour).
- Analyser l'énoncé de mission de l'IMF, en spécifiant les composants requis, en identifiant les termes clés et leurs significations, et toute « théorie de changement » sous-jacente (voir l'exemple de l'**Annexe A** pour passer en revue la mission). Quels sont les principaux éléments d'une stratégie conçue pour atteindre des buts généraux ?

### Encadré N°4 : Revue et communication de la mission

Lors de sa prestation de services d'assistance technique en Amérique Centrale, un consultant a constaté qu'une IMF avait plusieurs versions de l'énoncé de sa mission. En discutant avec les membres du Conseil, il était clair qu'ils avaient des points de vue différents par rapport à la mission, étant donné que l'IMF était en plein processus de reconversion d'une institution à but non lucratif en une IMF formelle à but lucratif.

Le consultant a mis en place un processus au moyen duquel le Conseil a rédigé un nouvel énoncé de mission et tous ont été d'accord qu'il reflétait un bon équilibre entre les objectifs sociaux et financiers de l'IMF. En passant par ce processus de révision de la mission, le Conseil a dû clarifier les termes clés, définir des indicateurs appropriés et commencer à réfléchir au besoin d'intégrer la GPS dans toutes ses opérations.

### Adopter et mettre en œuvre une déclaration de valeurs ou code de conduite

Un code de conduite mis par écrit peut aider une IMF à articuler et à formaliser son orientation et ses valeurs. Le Conseil et la direction peuvent se partager la responsabilité de les articuler ; le Conseil doit au minimum les ratifier ou les signer.

Les réseaux régionaux et nationaux ont commencé à présenter des codes de conduite à leurs IMF membres. Par exemple, la Campagne SMART internationale a présenté six principes de protection des clients, et MicroFinance Transparency a publié les taux d'intérêt efficaces du microcrédit dans plusieurs pays pour différents produits et IMF. Les membres du Conseil ont besoin de se familiariser avec ces initiatives. Pour leur part, le matériel touchant au renforcement des capacités devrait inclure des références aux initiatives nationales,

## La gouvernance : Intégrer la GPS

régionales et globales réalisées pour améliorer les pratiques sur les principales questions comme, par exemple, la protection des clients, l'égalité des sexes et l'environnement<sup>3</sup>.

La formation devrait également souligner l'importance de l'implication du Conseil à approuver et à adhérer à un code de conduite. La signature du code de conduite est le point de départ pour que le Conseil s'assure que les directives pour les bonnes pratiques soient mises en place dans toutes les opérations et pour que leur conformité soit vérifiée<sup>4</sup>.

### Questions clefs :

- Comment le Conseil peut-il s'assurer que l'IMF ne fait « aucun mal » aux clients et au personnel ?
- Que doit faire le Conseil pour protéger la réputation de l'IMF ?
- Comment le conseil encourage-t-il la responsabilité sociale dans l'organisation - en particulier, la protection des clients et la responsabilité sociale envers le personnel ?
- Le Conseil est-il au courant de la façon dont l'institution est perçue par les communautés locales ? Comment les membres du Conseil peuvent-ils savoir comment elle est perçue ? Quelle mesure le Conseil peut-il prendre pour assurer une plus grande responsabilité envers les communautés locales ?
- Est-ce que le Conseil est conscient des résultats négatifs en termes d'environnement et de santé qui sont liés à ses activités de crédit ? Comment peut-il savoir s'il y a de tels problèmes, et que peut-il faire pour les gérer ?
- L'IMF peut-elle simplement adopter des codes de conduite à l'échelle industrielle ou régionale, ou a-t-elle besoin de les modifier/ adapter à ses propres besoins et à son contexte ? Comment le Conseil peut-il s'assurer que de tels codes sont mis en pratique et respectés ?

### Activités suggérées :

- Analyser les politiques et les procédures de l'IMF (par exemple, non seulement les codes de conduite mais aussi les manuels d'opérations et de ressources humaines) en ce qui concerne la protection des clients, les conditions de travail du personnel et les valeurs qui sont promues par rapport à la communauté et à l'environnement. Éclaircir le rôle du Conseil quant à son suivi de ces politiques et procédures.
- Organiser des groupes thématiques avec différents acteurs clefs (personnel de terrain, directeurs d'agences, équipe d'audit interne) pour identifier les problèmes et les pratiques actuels, dans le but de faire des recommandations.

## Faire le suivi des progrès vers les buts sociaux et surveiller les valeurs

Pour garantir que les questions des performances sociales soient adéquatement abordées par le processus de gouvernance, le Conseil doit établir des cibles ou directives claires, et prendre activement part au suivi de la mission sociale et à la conformité de l'IMF par rapport aux valeurs indiquées. De la même manière que le Conseil passe en revue les informations financières, il devrait réviser, analyser et discuter des informations sur les indicateurs appropriés des performances sociales (voir l'**Encadré N°5**). Les **Tableaux N°1 et 2** présentent des exemples d'indicateurs appropriés qui peuvent être suivis régulièrement.

Ces indicateurs correspondent à ceux utilisés pour les rapports externes. Le Conseil et la direction doivent connaître les standards des performances sociales définis par le MIX (Microfinance Information eXchange) pour les rapports émis par les IMF. En plus des rapports financiers, ces critères peuvent offrir une vision générale des meilleures pratiques utilisées actuellement pour les rapports sur les performances sociales. Ceci

<sup>3</sup>Voir par exemple : [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org) sur les principes de protection des clients et sur les directives pour les bonnes pratiques ; [www.genfinance.info](http://www.genfinance.info) sur les questions d'égalité des sexes dans la microfinance ; et FMO, *Social and Environmental Management Guide for Micro Finance Institutions*, [www.fmo.nl](http://www.fmo.nl) (consulté le 1<sup>er</sup> mars 2010) sur les questions de santé, sécurité et environnement chez les entreprises financées.

<sup>4</sup>Un moyen important de mesurer la conformité est la fonction d'audit interne. Voir les Notes informatives d'*Imp-Act* sur la « Gestion des risques » et les « Contrôles internes et audits » qui font partie de cette série.

## La gouvernance : Intégrer la GPS

**Tableau N°1 : Exemples d'indicateurs pour que le Conseil fasse le suivi des buts sociaux**

<b>But social 1 Couverture</b>	<b>But social 2 Services appropriés</b>	<b>But social 3 Changements</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de clients par village, ville, cité</li> <li>• % de clients des régions moins développées</li> <li>• % de nouveaux clients vivant en dessous du seuil défini de pauvreté /revenus</li> <li>• % de femmes</li> <li>• % de ménages dirigés par les femmes</li> <li>• % de clients des groupes vulnérables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses de l'accès des clients aux différents produits</li> <li>• % de clients satisfaits avec le produit</li> <li>• % du taux de départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'accès des clients dans le temps (par cycle, montant)</li> <li>• % de clients de 5 ans ou plus qui sont en dessous d'un seuil de pauvreté donné</li> <li>• % de clients individuels qui ont complété avec succès les crédits groupés</li> </ul>

**Tableau N°2 : Exemples d'indicateurs pour que le Conseil fasse le suivi des valeurs sociales**

<b>Responsabilité sociale envers : Le personnel</b>	<b>Les clients</b>	<b>La communauté et l'environnement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de femmes à tous les niveaux du personnel</li> <li>• % du personnel satisfait des différents aspects des conditions de travail</li> <li>• % d'attrition du personnel à différents niveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de clients avec des crédits de la part d'autres IMF</li> <li>• Nombre de plaintes de clients reçues et résolues</li> <li>• % de clients au courant des conditions du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépend du contexte local :</li> <li>• Quelles sont les valeurs communautaires que défend l'IMF et quels sont les indicateurs pour les suivre ?</li> <li>• Quelles sont les problèmes environnementaux que rencontrent les clients et l'organisation et quels sont les indicateurs pour les suivre ?</li> </ul>

aiderait le Conseil à sélectionner les principaux indicateurs sociaux qu'ils aimeraient suivre en interne. L'analyse continue que le MIX effectue sur les standards des performances sociales fournira à l'avenir des points de référence et identifiera les secteurs spécifiques qui demanderont l'attention de chaque IMF.

En ce qui concerne les autres rapports du Conseil, il est nécessaire de disposer de systèmes adéquats pour la collecte et l'analyse des données et les rapports sur les performances sociales doivent être partagés avec les membres bien avant les réunions du Conseil. La GPS doit faire partie de l'ordre du jour à chaque réunion du

Conseil. Le Conseil doit également réfléchir à la manière de garantir que les données sur les performances soient de bonne qualité ; il doit analyser les données de manière proactive, doit tenir pour responsable la direction par rapport à la réalisation de ses objectifs sociaux et doit faire des recommandations sur les futures mesures à prendre. Un comité des performances sociales, qui fait partie de la structure de gouvernance, peut jouer un rôle important pour garantir que ce processus est significatif.



## La gouvernance : Intégrer la GPS

### Encadré N°5 : Suivre les indicateurs sociaux

**CRECER** en Bolivie et **AMK** au Cambodge équilibrent les priorités sociales et financières avec un « système de gestion des performances » pour faire le suivi et produire les rapports sur les indicateurs sociaux au niveau des clients, comme

- l'atteinte des clients cibles
- la satisfaction des clients envers les produits et services
- les emprunts multiples par les ménages des clients
- Les raisons des départs
- Les indicateurs de qualité de vie des clients/familles.

#### Questions clefs :

- Quelles informations contribuent aux processus de politique, de stratégie et de prise de décisions du Conseil ?
- Quels indicateurs sont régulièrement suivis par le Conseil et comment intervient-il si les cibles ne sont pas atteintes ?

#### Activités suggérées :

- Si l'IMF ne dispose pas d'indicateurs adéquats (ou d'aucun indicateur) sur les performances sociales, organiser un exercice simple avec les membres du Conseil pour définir ce que ces indicateurs devraient/pourraient être (comme par exemple, suivre les buts dérivés de la mission, comme cela est décrit dans l'**Annexe A**).

### Contempler la possibilité de créer un comité des performances sociales

Un comité des performances sociales, organisé dans le cadre de la structure gouvernementale, sert à signaler l'importance des performances sociales pour l'IMF. Le comité aura la responsabilité de mener à bien des tâches spécifiques afin :

- de garantir la crédibilité des informations sur les performances sociales
- d'obtenir l'engagement du personnel à tous les niveaux
- de donner la priorité aux aspects des performances sociales qui doivent être abordés par le Conseil, la direction et le personnel
- d'attirer des expériences pertinentes pour l'étude et l'analyse des performances sociales

Certaines IMF ont été pionnières dans cette approche, et cela de différentes manières : Par exemple, en tant que comité au niveau du Conseil (comme dans le cas d'**AMK** au Cambodge, qui est décrit dans l'**Encadré N°6**) ou en tant que comité représentatif de différents services de l'institution qui inclut également des représentants du Conseil (comme dans le cas de **Prizma**, en Bosnie-Herzégovine, et **NWTF** aux Philippines). Certaines IMF (comme **CARD Bank** aux Philippines) ont choisi d'avoir un comité de clients, sans droit de vote, qui contribue au suivi des problèmes relatifs aux clients, y compris leurs besoins et niveaux de satisfaction.

#### Questions clefs :

- Est-il possible qu'un comité désigné des performances sociales, ayant la responsabilité de réviser et traiter périodiquement les questions clefs au niveau du Conseil, puisse aider le Conseil à équilibrer avec succès les performances financières et sociales de l'IMF ?

#### Activités suggérées :

- Passer en revue les activités et les tâches confiées à chacun des comités existants afin d'analyser si le suivi des performances sociale est adéquatement assuré. Si cela n'est pas le cas, vous est-il possible d'identifier les lacunes et d'évaluer si un comité désigné à cette fin serait utile ?

## La gouvernance : Intégrer la GPS

### Encadré N°6 : Comment fonctionne le comité des performances sociales d'AMK

Le comité des performances sociales d'AMK a la fonction de donner des conseils techniques au Conseil, en lui accordant la même importance et fonctions du comité des audits et finances.

**Composition :** Les membres du Conseil en plus d'experts indépendants, nationaux et internationaux (les membres sont sélectionnés en accord avec leurs expériences dans la recherche pratique et académique, les performances sociales, la recherche locale et les évaluations du niveau de pauvreté). Le président du comité est membre du Conseil et rend compte au Conseil.

#### Tâches :

- Guider le Service de recherche dans les domaines du travail, des méthodologies et des rapports
- Garantir la qualité des rapports du Service de recherche
- Conseiller le Conseil à propos des informations sur les clients provenant du Service de recherche. Les informations sont-elles consistantes ? Sont-elles valables ? Quelles sont les principales découvertes ? Comment doit-on aborder ces sujets ? (Ceci fait gagner du temps aux membres du Conseil, et à la direction, s'ils n'ont pas le temps de lire les études détaillées)
- Préparer un compte-rendu périodique pour le Conseil qui comprend les aspects suivants des performances sociales l'exercice social : couverture, services adéquats, transparence et protection des clients, autres responsabilités sociales d'entreprise et changements au niveau des clients
- Guider/mettre à jour le Conseil sur les questions et l'évolution des performances sociales dans le monde entier

### Conclusion

L'intégration de la GPS dans le renforcement des capacités des IMF en ce qui concerne la gouvernance est fondamentale pour obtenir une gestion équilibrée des performances. Le Conseil joue un rôle central dans les décisions qui affectent la politique et la stratégie de l'IMF. Les activités de renforcement des capacités des membres du Conseil doivent être conçues afin d'améliorer leur habilité à définir et à défendre la mission et les valeurs de l'institution, de passer en revue les informations sur les performances sociales et de formuler des questions justes, puisque seulement les aspects interrogés recevront de l'attention. Le Conseil doit comprendre que la réalisation de la mission et des valeurs sociales de l'IMF est un aspect intégral de ses responsabilités à diriger une institution à double résultat et n'est pas en elle-même une activité secondaire ou « caritative ».

La GPS dans les fonctions de gouvernance se reflète dans le choix des investisseurs, ainsi que des systèmes mis en place pour permettre au Conseil de maintenir un équilibre adéquat entre les performances financières et sociale (voir l'exemple de l'**Encadré N°7**). Pour l'exprimer de manière plus directe, il s'agit de créer un bon équilibre entre les bénéfiques pour les clients et les bénéfiques pour les autres parties prenantes.

## La gouvernance : Intégrer la GPS

### Encadré N°7 : Rester fidèle à la mission même en cas de changements : Le cas de FIE en Bolivie

Au fur et à mesure que les ONG sont transformées en institutions « à but lucratif » et attirent des investisseurs de microfinance, les Conseils existants peuvent jouer un rôle important dans la protection et la promotion de leur mission sociale. Le cas du Centro de Fomento a Iniciativas Economicas (FIE) en Bolivie illustre la manière selon laquelle une ONG a choisi de maintenir le contrôle majoritaire de la nouvelle IMF afin de préserver sa mission :

- L'énoncé de mission du nouvel organisme a continué à être la même que celle de l'ONG.
- Une recherche longue et soignée a été effectuée pour des actionnaires potentiels qui accepteraient la mission de FIE, et nombre d'entre eux ont été écartés.
- Le nouvel organisme a gardé l'équipe de direction et le personnel qui avait dirigé avec succès l'ONG.
- Malgré le fait qu'un investisseur potentiel se soit engagé envers la mission, FIE a insisté pour en garder le contrôle majoritaire.

### Références

Bédécarrats, F.; Angora, R.W. and Lapenu, C. (2009) 'Is Social Performance Profitable? The Relationship between Social and Financial Performance in Microfinance', *MicroBanking Bulletin*, Issue 19, December, [www.themix.org/publications/social-performance-profitable](http://www.themix.org/publications/social-performance-profitable)

Campion, A. (1999) *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*, The MicroFinance Network, Occasional Paper No. 3

Campion, A. and Linder, C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies

CERISE (Comité d'Échange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit)/IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement) (2005) *Handbook for the Analysis of the Governance of Microfinance Institutions*, Paris: IFAD (International Fund for Agricultural Development)

Council of Microfinance Equity Funds (2005) *The Practice of Corporate Governance in Shareholder-Owned Microfinance Institutions*, [www.accion.org/Document.Doc?id=571](http://www.accion.org/Document.Doc?id=571)

Datta, S.K. and Nilakantan, R. (2004) *Governance in Microfinance: The Case of Basix*, Ahmedabad: Centre for Management in Agriculture, Indian Institute of Management

Fernando, N.A. (2008) *Managing Microfinance Risks: Some Observations and Suggestions*, Asian Development Bank, [www.adb.org/Documents/Papers/Managing-Microfinance-Risks/Managing-Microfinance-Risks.pdf](http://www.adb.org/Documents/Papers/Managing-Microfinance-Risks/Managing-Microfinance-Risks.pdf)

Imp-Act Consortium (2008) *SPM in Practice – AMK (Cambodia), CRECER (Bolivia), NWF (The Philippines)*

Jacobs, R.; Dueck-Mbeba, R. and Harrington, B. (2007) *Board Governance Training for Microfinance Institutions Toolkit*, MicroSave

Labie, M. (2001) 'Corporate Governance in Microfinance Organizations: A Long and Winding Road', *Management Decision*, 39.4: 296-301

Mersland, R. and Øystein Strøm, R. (2007) *Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions*, <http://ssrn.com/abstract=996283>

OECD (2004) *Principles of Corporate Governance*, France: Organisation for Economic Co-operation and Development, [www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf)

Rhyne, E. and Lieberman, I.W. (2010) *Aligning Interests: Addressing Management and Stakeholder Incentives during Microfinance Institution transformations*, New York: Calmeadow and Center for Financial Inclusion

Rock, R.; Otero, M. and Saltzman, S. (1998) *Principles and Practices for Microfinance Governance*, Boston: ACCION International

SEEP Network (2009) 'Social Performance Governance', *Social Performance Progress Brief*, February, 1.5, [www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/progbrief5\\_02.pdf](http://www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/progbrief5_02.pdf)

Sinha, F. (2006) *Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance: Towards a Common Framework*, Washington DC: EDA (UK) Ltd/Micro-Credit Ratings International Ltd (M-CRIL), Argidius Foundation and the SEEP Network, [www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf](http://www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf)

USAID (2008) *Social Audit Handbook Tool – Using the Social Audit to Assess the Social Performance of Microfinance Institutions*, Washington DC: United States Agency for International Development (USAID)

MicroSave (2009) SPM Toolkit, <http://india.microsave.org/toolkit/social-performance-management>

## La gouvernance : Intégrer la GPS

### À propos de cette série

**Cette série de notes informatives est le résultat d'une collaboration entre le Consortium *Imp-Act* et *MicroSave*.** Constatant que l'appui constant aux institutions de microfinance fourni par les bailleurs de fonds et les organisations de soutien est essentiel pour garantir une approche équilibrée de la gestion des performances, cette série vise à les aider à intégrer la « vision sociale » qui est absente des documents de formation existants des IMF. Ces notes informatives offrent des conseils ciblés sur des questions essentielles, ainsi que des renseignements détaillés sur d'autres ressources disponibles.

### Processus du développement

L'initiative *Intégrer la gestion des performances sociales dans le renforcement des capacités*, dirigée par le Consortium *Imp-Act*, s'accompagne d'une stratégie en trois parties :

#### **Créer des liens entre des experts de la GPS et des experts dans des domaines techniques**

**clefs :** Les membres et associés du Consortium unissent leurs forces avec des experts de l'industrie pour appliquer une vision sociale à des domaines techniques essentiels

**Revoir les supports de formation classiques existants :** Grâce à des ateliers en ligne entre les partenaires de projet, les lacunes dans la formation actuellement fournie aux IMF sont identifiées et traitées en priorité.

**Faciliter les discussions en ligne pour le partage des connaissances :** Chaque domaine technique est abordé dans une discussion animée sur le **Réseau GPS** afin de compléter la solide expérience à la base de ces Notes informatives.

### Améliorer votre pratique de la GPS

Une palette de ressources en ligne est disponible pour vous aider à améliorer votre pratique de la GPS :

Le **Centre de ressources sur la GPS** offre des recommandations « étape par étape » sur l'intégration d'une vision sociale dans les systèmes de gestion des performances des IMF, notamment un outil interactif d'auto-évaluation de la GPS. Consultez : [www.spmresourcecentre.net](http://www.spmresourcecentre.net)

Le **Réseau GPS** met en lien les personnes et les organisations qui sont engagées dans la gestion et la réalisation de performances sociales dans la microfinance. Le Réseau constitue pour les praticiens un espace virtuel qui leur permet de partager des expériences et des informations, et de débattre des nouvelles idées dans la GPS. Rejoignez le réseau dès aujourd'hui ! [www.spmnetwork.net](http://www.spmnetwork.net)

Le **Guide pratique de la GPS** propose un guide étape par étape de l'intégration de la GPS dans votre IMF, ainsi que des études de cas concrets dans d'autres IMF. Téléchargez ce document en anglais, français, espagnol ou arabe.

**Fulfilling the Promise** est un nouveau film du Consortium *Imp-Act* qui rend compte de l'expérience de la GPS dans deux IMF qui ont choisi des missions sociales, à savoir **SEF** (en Afrique du Sud) et **AMK** (au Cambodge). Des versions courtes et longues sont disponibles en anglais, français, espagnol et arabe.

**Pour en savoir plus sur le Consortium *Imp-Act*** et son travail, consultez le site [www.Imp-Act.org](http://www.Imp-Act.org)

**Pour en savoir plus sur *MicroSave*** et son travail, y compris sa nouvelle « SPM Toolkit », consultez le site [www.mirosave.org](http://www.mirosave.org)

## Annexe A : Exercice « Mission, objectifs et mesures »<sup>1</sup>

1. Écrire l'énoncé de mission actuel de votre organisation

N.B. : En quelle année a-t-elle été formulée ?

2. Identifiez et essayez de définir les buts sociaux inclus dans votre mission en répondant aux questions suivantes (y compris les questions sur les rapports au MIX sur les Standards des performances sociales, indiqués par une \*)

Buts sociaux		
<b>Atteindre les clients et les zones cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qui tentez-vous d'atteindre ?*</b></li> <li>a. En termes de groupes sociaux différents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qui tentez-vous d'atteindre ?*</b></li> <li>b. En termes d'échelle de l'entreprise                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• • Micro (moins de 5 employés)</li> <li>• • Petite (entre 5 et 50 employés)</li> <li>• • Moyenne (entre 50 et 250 employés)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qui tentez-vous d'atteindre ?*</b></li> <li>c. En termes de revenus/niveaux de pauvreté (<i>définir svp</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Où prévoyez-vous d'offrir vos services ?*</b></li> <li>(<i>Prière de cocher tout ce qui s'applique</i>)</li> <li>d. Zones urbaines - villes</li> <li>e. Zones semi-urbaines/centres de marché</li> <li>f. Zones rurales – gros villages</li> <li>g. Zones rurales – petits villages</li> </ul>
<b>Satisfaire les besoins des clients cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comment satisferez-vous les besoins de vos clients ?</b></li> <li>(produits et services, conservation des clients, satisfaction)</li> </ul>	
<b>Changements dans la vie des clients cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Y a-t-il des buts de développement que votre organisation essaye de réaliser grâce aux produits et services financiers ou non financiers ? Choisir tout ce qui s'applique*</b></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(<i>Prière de cocher tout ce qui s'applique</i>)</li> <li>a. Éducation des adultes</li> <li>b. Éducation des enfants</li> <li>c. Égalité des sexes</li> <li>d. Habilitation des femmes</li> <li>e. Accès aux services médicaux</li> <li>f. Amélioration de la santé</li> <li>g. Amélioration du domicile</li> <li>h. ....</li> <li>.....</li> </ul>	

## Annexe A : Exercice « Mission, objectifs et mesures »

3. Une fois identifiées les metas sociales de su organización puede empezar a traducirlos en objetivos SMART

<b>Buts sociaux</b>	<b>Objectifs sociaux</b> Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable, Temporel
<b>Atteindre les clients cibles :</b> Par ex., % de clients des groupes spécifiés, selon le niveau économique...	
<b>Satisfaire les besoins des clients cibles :</b> Par ex., % de la satisfaction des clients, taux d'abandon, % d'accès aux différents services	
<b>Changer la vie des clients cibles :</b> Par ex., % des enfants scolarisés des clients	

N.B. : Ne confondez pas les objectifs avec les activités. Par exemple, une IMF peut indiquer que son objectif est de créer un module de formation pour développer les connaissances financières de ses clients. Cependant, la création du module est réellement une activité. L'objectif de l'activité est d'accroître l'éducation financière.

## Annexe B : Exercice « Réunion du Conseil de People's Bank »<sup>1</sup>

### People's Bank : Réunion du Conseil

Membres du Conseil, le Directeur des opérations vous a présenté trois nouvelles propositions pour la People's Bank. Veuillez lire les propositions suivantes et discutez de leur valeur potentielle - en termes de performances financières et sociales. Préparez-vous à présenter et à défendre votre opinion lors de la réunion du Conseil. Le Conseil devra décider d'une ligne de conduite proposée. Le Conseil peut choisir de mettre en application une ou plusieurs propositions (X, Y ou Z), une combinaison ou une modification de ces dernières, ou aucune.

### Actions proposées et soumises au Conseil d'administration pour sa considération

L'équipe de direction a analysé les résultats du suivi et des évaluations de routine, avec le soutien de données secondaires du marché, et propose les trois changements suivants aux produits et aux services offerts par la People's Bank.

## Annexe B : Exercice « Réunion du Conseil de People's Bank »

### *Proposition X : Parachever le produit du crédit à la consommation pour les clients actuels qui ont une entreprise et développer d'autres segments*

**Antécédents** : La People's Bank est la seule IMF dans le secteur à fournir ce type de crédit et 20% des nouveaux clients ont déclaré avoir choisi la People's Bank pour avoir accès à l'option de crédit à la consommation. Le produit a pour but d'offrir à la People's Bank un avantage compétitif important. La taille du marché pour ce produit est d'environ 18 000 individus. L'étude de marché qui a été menée auprès d'entreprises du secteur informel montre un besoin pour des petits crédits à court terme pour gérer les flux d'argent variables. Il y a également un besoin plus important de solution pour faire face aux chocs inattendus, comme une maladie grave dans la famille. Sans accès rapide à une somme d'argent pour gérer une telle crise, les clients peuvent avoir besoin de vendre certains biens du ménage ou d'emprunter chez un prêteur sur gages.

La satisfaction des clients envers le produit est actuellement très faible. Ceci découle en majorité de la longue période d'attente pour le crédit, de l'administration lourde et du taux d'intérêt. Une proportion élevée de clients partis (abandon) rapportent avoir eu une mauvaise expérience avec le produit du crédit à la consommation. Actuellement, la durée d'attente pour obtenir le produit du crédit à la consommation signifie qu'elle ne peut pas satisfaire les besoins immédiats. Et les clients doivent emprunter aux amis ou à la famille ou vendre tout ce qui peut être vendu dans le ménage.

Quelques détails sur l'action proposée	Raisonnement
Préparer deux versions du produit : pour les clients actuels qui ont des entreprises et pour les salariés non clients	Nous pouvons proposer le produit actuel aux salariés non clients parce que le produit s'adapte à leurs préférences et à leurs besoins. Le produit devrait être rentable et permettre une subvention croisée de la variante du produit offert aux clients actuels qui ont une entreprise
Appliquer des changements au produit du crédit à la consommation actuel pour les clients actuels qui ont des entreprises : raccourcir le délai d'attente à 2 jours, baisser le taux d'intérêt à 2,2% mensuellement (dégressif), simplifier l'administration	Le produit doit être rendu plus attrayant pour les clients actuels
Promouvoir le produit dans les zones rurales et former/proposer des incitations au personnel	La plupart des clients ruraux ne connaissent pas le produit, mais il y a un besoin élevé de crédits à la consommation lorsque les frais scolaires sont dus. Les membres du personnel nous ont dit qu'ils n'offraient pas ce produit dans les zones rurales parce qu'ils avaient peur que ceci pourrait aboutir à des défauts de paiement
Embaucher du nouveau personnel et le former pour promouvoir et livrer ce produit aux travailleurs salariés	Les agents de crédit existants peuvent ne pas pouvoir prendre un marché additionnel au sujet duquel ils savent peu de choses



## Annexe B : Exercice « Réunion du Conseil de People's Bank »

### Proposition Y : Ajouter l'éducation sanitaire aux réunions des groupes

*Antécédents* : Nos clientes et leurs familles font face à des risques sanitaires substantiels ; un grand nombre d'entre eux pourraient être gérés en ayant plus d'informations et en faisant de la prévention. Les crédits peuvent être détournés pour couvrir les dépenses médicales, et les maladies dans les familles influencent leur capacité de remboursement. Des conversations de formation sur l'éducation sanitaire ont été développées par la Fondation ABC sur des questions telles que la santé des enfants, la nutrition et la gestion de la fièvre. Celles-ci peuvent être présentées dans le cadre des réunions régulières des groupes. Chaque conversation dure environ 20 minutes.

Quelques détails sur l'action proposée	Raisonnement
Avec l'aide d'ABC, piloter différents modules de santé dans deux ou trois succursales ; former les agents de crédit	ABC sera chargé du pilote, sans aucun frais Vérifier le contenu, le temps impliqué et la réponse des clients et du personnel
Selon la réponse positive – à la fois des agents de crédit et des clients – déployer de manière sélective dans tout le programme	Ajoute de la valeur à nos services financiers Aide à développer les relations client-personnel
Développer un système de suivi régulier	Faire un suivi de la pertinence pour les clients
Inclure de l'éducation sanitaire dans le cadre de l'évaluation des performances du personnel	

### Proposition Z : Conserver les clients expérimentés tout en peaufinant le système d'incitation, en développant un paquet VIP et en améliorant le service clientèle

*Antécédents* : Il y a une tendance croissante de départs parmi les clients les plus mûrs, après six cycles ou plus de crédit. Ce sont ces clients qui peuvent bénéficier de crédits plus élevés, et ces derniers aident à réduire les coûts pour la People's Bank. Les entretiens réalisés avec les clients les plus expérimentés de la People's Bank ont indiqué que ces clients mûrs préféreraient un service plus individualisé. Les banques commerciales du secteur commencent à attirer de tels clients

Quelques détails sur l'action proposée	Raisonnement
Individualiser l'approche : Carte VIP et évaluation du crédit	Les coûts pour servir ce groupe sont relativement faibles
Offrir des taux d'intérêt réduits aux mêmes niveaux que ceux des banques commerciales	Les clients les plus mûrs peuvent aussi avoir accès aux services des banques commerciales qui offrent des taux d'intérêt plus bas que ceux de la People's Bank
Offrir l'option de remboursements mensuels	Les clients ayant de plus grosses entreprises disent que leurs clients les payent souvent à la fin de chaque mois
Former le personnel sur le service clientèle pour établir des relations à long terme	Le feed-back indique que ceci est l'un des principaux facteurs de mécontentement des clients