

# UTILISATION RESPONSABLE DES BÉNÉFICES

L'ESSENTIEL DE LA GPS : Stratégies pratiques pour les défis de gestion d'aujourd'hui

*La SPTF a passé l'année dernière à mettre à jour les [Normes universelles pour la gestion de la performance sociale et environnementale](#) (« Normes universelles ») pour refléter l'évolution des meilleures pratiques de l'industrie. Le manuel révisé sera publié en février 2022. Pour soutenir la mise en œuvre, la SPTF héberge une [série de webinaires](#) axé sur des concepts nouveaux ou mis à jour dans les Normes universelles.*

## INTERVENANTS :

- **Amelia GREENBERG**; Directrice adjointe, **SPTF (Etats-Unis)** (modératrice)
- **Mitch GOMEZ**; président, **GM Bank (Philippines)** (il a fourni des remarques à l'avance)
- **KEA Borann**, PDG, **AMK (Cambodge)**
- **Padma RAJPAL**, responsable de la performance sociale, **Dia Vikas, (Inde)**

Ce webinaire a passé en revue comment les prestataires de services financiers (PSF) peuvent utiliser les bénéfices de telle sorte qu'ils profitent aux clients. Dans le cadre de la mise à jour des Normes Universelles, la Dimension 6 - Croissance et rendements responsables - a été révisée pour renforcer et clarifier les pratiques de gestion liées à une utilisation responsable des bénéfices. Lors de l'appel, AMK et GM Bank ont partagé des exemples de ce type de pratiques de gestion, y compris la manière spécifique dont elles intègrent les décisions centrées sur le client dans leur budget et leurs plans d'affaires, ainsi que la manière dont elles s'engagent auprès d'investisseurs socialement engagés. Du côté des investisseurs, Dia Vikas a expliqué comment elle promeut la performance sociale à travers ses investissements.

## OBJECTIFS POUR LES PSF ET LES INVESTISSEURS :

- Comprendre comment intégrer l'orientation client et les objectifs sociaux dans l'utilisation des bénéfices

## OÙ EST-CE DANS LES NORMES UNIVERSELLES ?

- **NORME 6A:** L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.
  - » **EP 6A1:** Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable.
  - » **EP 6A2:** En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable.
- **NORME 6B:** L'institution fixe les prix de manière responsable.
  - » **EP 6B1:** L'institution pratique des prix justes.
  - » **EP 6B2:** L'institution facture des frais raisonnables.
  - » **EP 6B3:** L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients.
- **NORME 6C:** L'institution utilise les bénéfices de manière responsable.
  - » **EP 6C1:** L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux.
  - » **EP 6C2:** L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.
  - » **EP 6C3:** L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente.

## MISES À JOUR DE LA DIMENSION 6

La SPTF a apporté des modifications et des clarifications à la dimension 6. La dimension mise à jour :

- Se concentre sur les éléments de la croissance des PSF spécifiques à la performance sociale, à savoir comment un PSF doit préserver son engagement envers la mission sociale et atténuer les risques pour les clients en période de croissance.
- Révise le modèle utilisé pour définir les fourchettes de prix acceptables – notamment le ratio de charges d'exploitation – en fonction des données de tarification.
- Définit plus clairement le « prix équitable » et les « frais raisonnables ».
- Se concentre sur ce sur quoi un PSF a un contrôle réaliste en termes de relations avec ses investisseurs. Bien que les PSF ne puissent pas toujours choisir les investisseurs qu'ils souhaitent, ils peuvent se positionner pour attirer des investisseurs partageant les mêmes idées.

## COMMENTAIRES DES PSF SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIMENSION 6 :

Mitch Gomez de GM Bank et Kea Borann d'AMK ont expliqué comment leurs organisations intègrent l'orientation client et les objectifs sociaux dans les décisions budgétaires et opérationnelles.

- **Commencez par comparer vos pratiques.** GM Bank effectue un audit de la performance sociale tous les trois ans pour établir une base de référence des pratiques de gestion, ce qui est essentiel dans la réalisation de sa mission d'amélioration des résultats pour les clients. « Si vous essayez de faire le bien, vous devez aller au-delà de la réglementation », a déclaré Gomez. « Avec une évaluation... vous avez vraiment une meilleure idée de comment vous le faites et comment vous pourriez le faire. » Il a souligné l'importance d'utiliser les résultats de l'audit pour améliorer les pratiques et pour intégrer le concept d'amélioration continue de la GPS dans l'ensemble de leurs organisations.
- **Investir dans la conception de produits centrée sur le client.** AMK investit dans une équipe de recherche qui étudie régulièrement les besoins et les préférences des clients, ainsi que les évolutions du marché. Tous les cinq ans, elle étudie également l'impact direct de ses produits sur le client. À partir de cette recherche, AMK a développé plusieurs produits et services qui se sont avérés populaires auprès des clients. Par exemple, environ 80 % des prêts clients d'AMK détiennent une police de micro-assurance pour eux-mêmes ou leur conjoint. De plus, en fonction des besoins des clients, il a introduit des prestations de décès, telles qu'une assurance-vie gratuite pour les petits clients. AMK utilise ses propres bénéfices pour annuler les prêts lorsqu'un client décède. Un tel investissement dans l'orientation client a aidé AMK à être durable malgré un marché cambodgien concurrentiel.

De même, Gomez a noté que lorsque GM n'a pas intégré les besoins des clients lors de la conception du produit, cela n'a pas bien fonctionné pour la banque ou pour les clients. « Les investissements dans une conception de produit centrée sur le client demandent du temps, de l'argent et des efforts, mais s'ils répondent aux besoins des clients et à leurs flux de trésorerie, c'est gagnant-gagnant », a déclaré Gomez.

- **Alignement avec des investisseurs partageant les mêmes idées.** AMK et GM ont souligné l'importance de trouver des investisseurs qui partagent les mêmes objectifs sociaux que votre organisation. « L'alignement avec notre conseil d'administration nous a aidés à investir dans la compréhension de notre client », a déclaré Gomez.

- **Équilibrer profit et flexibilité.** Les deux organisations ont souligné comment le COVID a démontré l'importance de sacrifier les bénéfices à court terme pour aider les clients à surmonter les crises. Si un client était testé positif au COVID, AMK renonçait à deux mois de frais d'intérêts et de pénalités, et toute personne bloquée bénéficiait d'un moratoire de trois mois sans pénalités. GM Bank a proposé des ajustements similaires et ses clients peuvent désormais commencer à reconstruire leurs entreprises. « Les catastrophes mettent en évidence le besoin de flexibilité », a déclaré Gomez.

## MISE EN ŒUVRE DE LA DIMENSION 6 : INVESTISSEURS

Padma Rajpal a expliqué comment Dia Vikas intègre la performance sociale tout au long de son processus d'investissement.

- **Évaluer l'alignement de la mission des entreprises investies.** L'alignement de la mission est la première étape des vérifications pré requises de Dia et est une condition préalable à l'investissement. Étant donné qu'elle effectue des investissements à un stade précoce, bon nombre de ses sociétés bénéficiant des investissements démarrent leurs activités et n'ont pas encore défini de cadres pour atteindre les objectifs sociaux. Pour ces PSF, Dia rencontre la Direction pour évaluer ses intentions d'améliorer la GPS. Il examine également les pratiques des employés, ainsi que les mécanismes de rétroaction des clients, ce qui aide à démontrer que l'entreprise potentielle recherche et intègre la voix du client dans ses décisions.
- **Exiger des audits sociaux et des évaluations d'impact.** Dia exige des sociétés bénéficiant des investissements qu'elles effectuent des rapports et des analyses comparatives SPI trimestriels ou annuels, qu'elles communiquent d'autres informations relatives à la gouvernance et à la transparence. Dia fournit également un financement pour aider les entreprises à mesurer les résultats afin qu'elles puissent voir l'avantage de la collecte de données sociales. « Nous attendons d'elles qu'elles institutionnalisent la performance sociale au sein de l'organisation et encouragent les partenaires à voir la valeur de l'utilisation des données sociales dans leur prise de décision », a déclaré Rajpal.
- **Définir l'utilisation responsable des bénéfices.** Les PSF et les investisseurs doivent clarifier leurs attentes concernant l'utilisation responsable des bénéfices au début du processus d'investissement. Dia ne précise pas de taux de rendement par rapport aux autres bailleurs de fonds commerciaux du secteur. Cependant, il estime que son exigence d'audits de performance sociale conduit les partenaires à utiliser de plus en plus la GPS dans leurs décisions. Par exemple, l'un de ses partenaires a réduit ses taux d'intérêt parmi les plus bas du secteur après avoir enregistré une croissance et un bénéfice d'environ 140 %. De plus, une autre société bénéficiant des investissements offre des primes de fidélité aux clients qui paient les versements à temps.