

GUIDE D'ÉVALUATION POUR LES NORMES SFN

Orientation étape par étape
pour évaluer la mise en
œuvre des Normes de gestion
des Services Financiers
Numériques *Responsables*

Version 1.1 - Mai 2025





Dimension

I Stratégie centrée sur le client

I.A L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs centrés sur le client.

I.B L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs centrés sur le client.

Dimension

II Leadership engagé

II.A Les membres du conseil d'administration tiennent l'équipe de direction responsable de la réalisation des objectifs de l'institution à l'égard des clients.

II.B La direction est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs centrés sur le client.

Dimension

III Produits et services centrés sur les clients

III.A L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients.

III.B Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients.

Dimension

IV Protection des clients

IV.A L'institution ne surendette pas ses clients.

IV.B L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.

IV.C L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients.

IV.D L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données.

IV.E L'institution reçoit et résout les réclamations des clients.

Dimension

V Développement responsable des ressources humaines

V.A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.

V.B Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

V.C Le système de développement des ressources humaines de l'institution soutient sa stratégie centrée sur le client.

Introduction

Les normes de gestion pour une offre responsable de Services Financiers Numériques (les Normes SFN) contiennent la meilleure compréhension du secteur mondial de la finance inclusive des bonnes pratiques de gestion par les institutions financières afin d'éviter de nuire aux clients et de créer des avantages pour eux en utilisant des services financiers numériques. Cerise+SPTF a élaboré les Normes SFN sur une période de trois ans, dans le cadre d'un processus rigoureux et collaboratif comprenant l'examen de documents, des entretiens avec des experts, des débats et des discussions dans le cadre de réunions de groupes de travail mondiaux et des essais sur le terrain. Après avoir publié les Normes SFN pour la première fois en 2024, Cerise+SPTF prévoit de les mettre à jour régulièrement pour s'assurer qu'elles continuent à refléter les meilleures pratiques.

Le Guide d'évaluation des Normes SFN aide les utilisateurs de l'Outil d'évaluation des Normes SFN à réaliser des évaluations précises. Chaque section du guide d'évaluation contient trois types d'informations :

- Une explication de la raison d'être de chaque pratique de gestion incluse dans les Normes SFN
- Des conseils spécifiques en matière de notation expliquant les critères que l'évaluateur doit utiliser pour déterminer s'il faut attribuer une note de « oui », « partiellement », « non » ou « sans objet » à chaque pratique. [Remarquez bien : l'outil d'évaluation utilise l'acronyme « N/A » au lieu de « S/O ». « N/A » veut dire « non applicable ».]
- Recommandations de sources à consulter pour trouver les informations nécessaires à l'évaluation de chaque pratique

L'Outil d'évaluation des Normes SFN est une ressource très riche et détaillée. La plupart du temps, les résultats d'une évaluation révèlent plusieurs domaines à améliorer. Souvent, une institution financière ne sait pas par où commencer pour combler les lacunes. En effet, il n'y a pas de bon point de départ unique. Les priorités, les ressources et le contexte propres à chaque institution financière influencent également cette décision. Cependant, il y a trois choix courants : i) commencer par des changements relativement simples et peu coûteux (« gains rapides »), ii) combler les lacunes là où le besoin d'amélioration est le plus urgent, ou iii) réfléchir de manière séquentielle à ce qui doit être mis en place en premier (par exemple, acheter certains logiciels ou développer de nouvelles compétences au sein du personnel) avant que d'autres actions ne soient possibles.

Quels que soient les domaines qui intéressent le plus une institution financière, le renforcement des performances se fait en quatre étapes fondamentales :

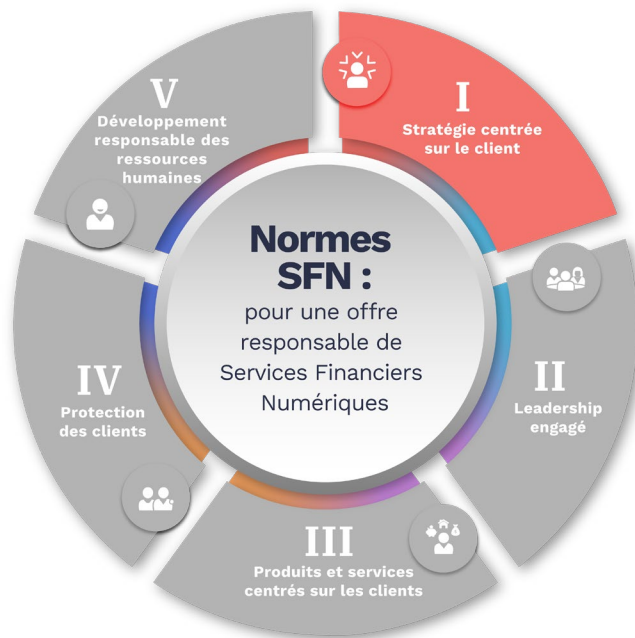


Oltre le guide d'évaluation des Normes SFN, Cerise+SPTF gère un centre de ressources en ligne qui contient une variété d'outils, de documents de recherche, d'études de cas, de vidéos de formation et d'autres ressources qui, collectivement, peuvent aider les institutions financières à apprendre, à évaluer et à s'améliorer.

N'hésitez pas à nous envoyer un courriel pour nous poser des questions ou nous faire part de vos expériences : info@sptfnetwork.org.

Nous vous prions d'agréer, chers collègues, l'expression de nos sentiments distingués,
The Cerise+SPTF team

La traduction du Guide d'évaluation des Normes SFN en français a été réalisée à l'aide d'un logiciel de traduction et non par un traducteur professionnel, en raison de contraintes budgétaires. Cerise+SPTF est consciente que les traductions effectuées par logiciel peuvent comporter des erreurs. Pour toute question concernant le sens du texte de ce guide d'évaluation, veuillez contacter info@sptfnetwork.org. Nous restons à votre entière disposition pour répondre à vos éventuelles questions.



Dimension I

Stratégie centrée sur le client

La dimension I des Normes SFN se concentre sur une stratégie centrée sur le client. Il est important de commencer par la stratégie, car la première étape pour obtenir de bonnes performances consiste à définir ce que sont de « bonnes » performances, puis à élaborer une stratégie pour y parvenir. Il est également important d'intégrer l'orientation client dans la stratégie, étant donné que deux vérités importantes sont de plus en plus reconnues :

- De meilleurs résultats pour les clients renforcent la pérennité de l'entreprise à long terme ;
- Le suivi des effets de l'usage des services financiers, positifs ou négatifs, dans les vies quotidiennes des clients est fondamental pour la protection des consommateurs, car il permet aux institutions financières de savoir lesquels de leurs clients ont subi un préjudice en utilisant des services financiers.

Par conséquent, une « bonne » performance doit inclure la création d'un certain type d'avantages pour les clients.

La dimension 1 utilise l'expression « objectifs centrés sur le client ». Il s'agit des avantages spécifiques que l'institution financière attend de ses produits et services pour les clients. Il convient de Remarquer chaque institution financière fixe ses propres objectifs centrés sur le client. De nombreux types d'avantages pour les clients sont possibles. Par exemple, certains objectifs peuvent être d'aider les clients à atteindre leurs objectifs d'épargne, de leur accorder des prêts qui les aident à investir dans leur entreprise, ou de leur permettre de transférer de l'argent de manière sûre et efficace. L'étape essentielle consiste pour l'institution financière à définir ses propres « objectifs centrés sur le client », en fonction de ses priorités, de ses capacités et des ressources dont elle dispose.

Outre le fait que l'institution financière doit définir une stratégie centrée sur le client, la dimension 1 stipule également qu'elle doit déterminer les données spécifiques à contrôler pour comprendre dans quelle mesure elle met en œuvre sa stratégie, et qu'elle doit collecter ces données d'une manière qui garantisse leur exactitude, les analyser et les utiliser pour guider ses décisions.

La dimension I comporte deux normes :

- **Norme I.A :** L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs centrés sur le client. [F1]
- **Norme I.B :** L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs centrés sur le client.

Norme

I.A L'INSTITUTION A UNE STRATÉGIE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS CENTRÉS SUR LE CLIENT. [F1]¹

La stratégie d'une institution financière doit spécifier ses clients cibles et ses objectifs centrés sur le client, et décrire comment utilisera les produits et les services pour atteindre ces objectifs. L'institution financière doit également définir des indicateurs et des objectifs pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs centrés sur le client. Elle doit associer chaque objectif à au moins une cible mesurable pour le rendre plus opérationnel. Par exemple, si l'un des objectifs d'une institution financière est de permettre à ses clients de transférer de l'argent de manière sûre et efficace, elle pourrait choisir comme cible qu'au moins 95 % de ses clients déclarent n'avoir jamais perdu de fonds en utilisant ses services de transfert d'argent.

La raison pour laquelle une institution financière définit spécifiquement dans sa stratégie le segment de la population qu'elle tente d'atteindre avec ses services financiers, et les avantages que ses produits doivent apporter aux clients, est que cela constitue la base de nombreuses autres décisions importantes que l'institution financière prendra. Par exemple, la stratégie détermine les dépenses à approuver dans le budget, la manière de définir les responsabilités professionnelles, les personnes à embaucher ou à promouvoir, et les produits et services à offrir.

Vous trouverez ci-dessous des conseils sur les pratiques essentielles relevant de la norme I.A et sur la manière de Remarquer les indicateurs et les détails qui y sont associés.

La norme I.A comporte deux pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles I.A.1 :** La stratégie spécifie les clients cibles de l'institution, les avantages que ses services financiers devraient créer pour les clients, et la manière dont l'institution atteindra ces objectifs.
- **Pratiques Essentielles I.A.2 :** La stratégie définit les indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution par rapport à sa stratégie à l'égard des clients.

¹ [F1] Les « objectifs centrés sur le client », également appelés « objectifs à l'égard des clients » ou « objectifs sociaux », désignent les avantages que l'institution financière de services financiers souhaiterait que ses clients retirent de l'utilisation de ses services financiers. Par exemple, les clients peuvent utiliser les services financiers pour épargner en lieu sûr, pour effectuer des paiements en toute sécurité, pour investir dans leur entreprise ou pour utiliser l'assurance afin de réduire leur exposition aux chocs.

Pratiques Essentielles

**I.A.1 LA STRATÉGIE
SPÉCIFIE LES
CLIENTS CIBLES
DE L'INSTITUTION,
LES AVANTAGES
QUE SES SERVICES
FINANCIERS
DEVRAIENT CRÉER
POUR LES CLIENTS,
ET LA MANIÈRE
DONT L'INSTITUTION
ATTEINDRA CES
OBJECTIFS.**

Indicateurs / Détails

I.A.1.1 La stratégie définit les caractéristiques démographiques et socio-économiques des clients cibles.

Les différents segments de clientèle sont confrontés à des obstacles différents et ont des besoins différents. Par exemple, les niveaux de revenus, le sexe, la localisation (rurale/urbaine), l'âge et le niveau d'alphabétisation ont tous une incidence sur les types de produits, de services et de canaux de distribution qui conviennent le mieux à un segment de clientèle.

Guide de notation

- **Oui** : la stratégie de l'institution financière mentionne son approche de la segmentation de la clientèle avec des caractéristiques démographiques et/ou socio-économiques spécifiques des segments de clientèle qu'elle souhaite desservir. Le conseil d'administration et la direction générale ont une compréhension claire et cohérente de cette approche. Il convient de Remarquer que le marché cible peut être très large (par exemple, tous les citoyens possédant un téléphone), mais l'institution financière doit être clair sur les segments de clients qu'elle dessert, car différents segments de clients peuvent avoir des besoins différents (par exemple, les personnes possédant un Smartphone par rapport à un téléphone classique).
- **Partiellement** : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, la stratégie mentionne au moins une caractéristique de chaque segment de clientèle que l'institution financière souhaite desservir (par exemple, « personnes économiquement actives »), mais ne détaille pas complètement ses segments de clientèle cibles. Ou bien l'institution financière dispose de documents autres que la stratégie qui mentionnent les segments de clientèle cibles ou les caractéristiques des clients qu'elle souhaite desservir, mais la stratégie elle-même ne les mentionne pas. Ou encore, la stratégie mentionne les segments de clientèle cible, mais la plupart ou l'ensemble des membres du conseil d'administration et de la direction l'ignorent.
- **Non** : la stratégie ne mentionne pas les caractéristiques démographiques et/ou socio-économiques des clients que l'institution financière cherche desservir, et/ou le conseil d'administration et la direction générale n'ont pas d'avis harmonisé sur la clientèle cible.
- **N/A** : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Plan stratégique
- Plan d'entreprise
- Site web
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration et le directeur général

I.A.1.2 L'institution définit une stratégie pour « ne pas nuire » qui articule la manière dont elle atténuera les risques pour les clients liés à l'utilisation de ses services financiers :

I.A.1.2.1 Effets négatifs sur les clients et leurs ménages

I.A.1.2.2 Violations des droits humains

I.A.1.2.3 Corruption et pots-de-vin

L'accès aux produits et services financiers peut porter préjudice aux clients. Cela est particulièrement vrai si les institutions financières ne mettent pas en œuvre des pratiques de protection des clients et se concentrent uniquement sur le profit. Néanmoins, même institutions financières qui reconnaissent une obligation morale de ne pas nuire aux clients, et qui essaient sincèrement d'offrir des produits financiers qui profitent aux clients, peuvent créer un préjudice involontaire. Pour atténuer le risque de conséquences négatives involontaires des services financiers, l'institution financière doit définir dans sa stratégie les mesures de protection qu'elle peut mettre en œuvre pour protéger les clients des conséquences négatives. Cet indicateur et ses détails se concentrent spécifiquement sur les effets négatifs pour le client ou ménage. Il peut s'agir du stress lié à l'endettement, de l'utilisation par une personne de fonds empruntés par une autre, de la violence sexiste, de la perte de revenus ou d'actifs, du travail des enfants pour aider à rembourser un prêt ou à gérer une entreprise, entre autres possibilités. Cet indicateur exige également que les institutions financières examinent si les services financiers qu'elles proposent peuvent donner lieu à des violations des droits de l'homme, à la corruption ou à des pots-de-vin, et qu'elles atténuent ces risques.

Guide de notation

Pour chaque sujet dans les détails :

- **Oui** : la stratégie mentionne la protection du client ou du ménage contre les préjudices et définit les mesures prises par l'institution financière pour y parvenir. Le conseil d'administration et la direction générale doivent également avoir une compréhension claire et cohérente de cette question. Au minimum, l'institution financière doit disposer d'une politique de protection des clients et d'un code de conduite que le personnel, les dirigeants et les membres du conseil d'administration doivent respecter.
- **Partiellement** : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, la stratégie ne définit pas, ou pas suffisamment, comment l'institution financière prend des mesures pour atténuer le risque de nuire aux clients ou à leurs ménages, mais l'institution financière met en œuvre des activités de recueil des informations auprès des clients sur les préjudices qu'ils pourraient avoir subis (par exemple, en demandant aux clients si l'utilisation des services financiers a créé du stress dans leur ménage ou a eu d'autres effets négatifs) et/ou atténue le risque de préjudice pour les clients (par exemple, en formant le personnel à la protection des clients, au

comportement éthique et aux règles de lutte contre la corruption dans le code de conduite).

- Non : la stratégie n'aborde pas, ou très peu, la question de savoir comment éviter de nuire aux clients, et l'institution financière ne met pas en œuvre d'activités visant à réduire le risque que les clients subissent des préjudices. Attribuez également la Remarque « non » si le conseil d'administration ou la direction générale n'est pas en mesure d'expliquer comment la stratégie de l'institution financière permet d'atténuer le risque de conséquences négatives involontaires pour les clients.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Plan stratégique
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration
- Rapports sur les réclamations des clients
- Code de conduite et formations connexes
- Enquêtes de satisfaction auprès des clients
- Données du mécanisme de plaintes et de réclamations
- Données sur les résultats des clients (positifs et négatifs)
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le directeur général ou d'autres membres de l'encadrement supérieur

I.A.1.3 La stratégie identifie les risques de cybersécurité liés à ses services financiers numériques, définit les pratiques permettant d'atténuer ces risques et d'y répondre, précise les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la direction. [F2]² [F3]³

Indépendamment de la réglementation nationale, les institutions financières doivent disposer d'une stratégie pour faire face à la menace de la cyber-criminalité. Cette stratégie doit commencer par une compréhension des principales sources de risque, ce qui nécessite une vigilance permanente car la nature et la sophistication des menaces de cybersécurité ne cessent d'évoluer. La stratégie doit également déterminer comment l'institution financière assurera la sécurité des données de ses clients compte tenu de la nature spécifique du risque, et définir les responsabilités des différents départements de l'organisation, y compris au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) dispose d'une stratégie écrite sur la manière dont il protège ses données ; (2) la stratégie définit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la direction en matière de cybersécurité ;

² [F2] La « Cybersecurité » est la protection contre les menaces de tous les éléments des systèmes d'information, y compris les réseaux, les dispositifs, les applications, et les données connectés à l'internet.

³ [F3] Ce manuel utilise l'expression « Services financiers » pour désigner les produits, les services et les canaux de distribution.

(3) les membres du conseil d'administration et de la direction sont conscients de leurs responsabilités spécifiques.

- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, une stratégie n'est en place que pour certains produits ou canaux (par exemple, les niveaux de sécurité sont adéquats pour le site web mais pas pour une application), ou des procédures de cybersécurité sont en place mais il n'y a pas de stratégie.
- Non : l'institution financière n'a pas de stratégie écrite, et le conseil d'administration et le personnel ne sont pas conscients de leurs responsabilités en matière de cybersécurité.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Plan stratégique
- Procès-verbal du conseil d'administration
- Manuels opérationnels
- Contrats avec des partenaires fournissant des services de cybersécurité
- Entretiens avec les responsables des technologies de l'information, le conseil d'administration et la direction

I.A.1.4 La stratégie identifie les risques de fraudes externes liés à ses services financiers numériques, définit les pratiques permettant d'atténuer ces risques et d'y répondre, et précise les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la direction. [F4]⁴

Cet indicateur se concentre sur la fraude externe par opposition à la fraude interne, qui serait un comportement illicite de la part des employés. La fraude externe est perpétrée par une personne ou des entités extérieures à l'organisation. La fraude est très répandue dans les services financiers numériques, ce qui rend une stratégie de lutte contre la fraude nécessaire à la protection des clients. Pour que cette stratégie soit efficace, l'institution financière de services financiers doit comprendre clairement quels types de fraude sont perpétrés sur son marché. Ce travail sera permanent, car les schémas de fraude évoluent sans cesse. En connaissant les types spécifiques de fraude auxquels sont exposés ses clients, l'institution financière peut déterminer les mesures à prendre pour atténuer le risque de fraude. Elle doit également décider de la manière dont elle va aider les victimes de la fraude. Enfin, sa stratégie de lutte contre la fraude doit préciser qui est responsable de quoi. Il est probable que plusieurs départements devront travailler ensemble, sous la direction du conseil d'administration, pour que l'institution financière puisse mettre en œuvre sa stratégie de manière efficace.

⁴ [F4] La « Fraude externe » est une fraude perpétrée par des acteurs qui ne sont ni employés ni sous contrat avec l'institution. La fraude est une tromperie illicite ou criminelle visant à obtenir un gain financier ou personnel.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière dispose d'un document stratégique qui spécifie (1) un processus d'identification des risques de fraude externe liés aux services financiers numériques, y compris en se référant à la recherche sur les tendances/meilleures pratiques actuelles en matière de fraude et aux conclusions d'évaluations approfondies des risques informatiques, et d'élaborer des plans pour atténuer ces risques de fraude externe et y répondre ; (2) spécifie dans les descriptions de poste du conseil d'administration et de la direction les rôles et responsabilités liés aux risques de fraude externe ; (3) pour tout accord de partenariat, l'institution financière doit disposer de politiques ou de critères de sélection des partenaires afin de s'assurer qu'elle ne sélectionne que des partenaires disposant de plateformes technologiques robustes et sécurisées (par exemple, celles certifiées par ISO⁵). La stratégie est attestée par un document, une discussion du conseil d'administration sur ce document, et au moins une discussion du conseil d'administration portant sur l'identification, l'atténuation ou la réponse risques de fraude externe.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière ne dispose pas d'un document formel, mais tous les éléments susmentionnés figurent dans au moins une discussion du conseil d'administration relative aux risques de fraude externe.
- Non : l'institution financière ne dispose pas d'un document officiel et il n'existe aucune preuve d'une discussion au sein du conseil d'administration portant sur les éléments ci-dessus.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Document sur la stratégie de lutte contre la fraude
- Document sur les rôles et responsabilités du conseil d'administration
- Description des emplois
- Entretiens avec l'équipe chargée des technologies de l'information
- (le cas échéant) Contrat de partenariat avec un partenaire qui contribue à la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la fraude

I.A.1.5 La stratégie de partenariat précise les éléments suivants: les risques encourus par la protection des clients et liés à ses services numériques , les pratiques pour atténuer ces risques, les indicateurs pour mesurer le succès, et les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction. [F5]⁶

Tous les partenaires n'exercent pas la même fonction pour fournisseur et, par conséquent, le travail des différents partenaires sera lié à des risques spécifiques différents en matière de protection des clients. Par exemple, certains ont

⁵ International Organization for Standardization

⁶ [F5] Un « partenaire » est toute personne physique ou morale, autre qu'un employé, avec laquelle l'IF a signé un accord pour l'aider dans tout aspect du développement ou de l'offre de produits et de services aux clients.

accès aux données privées des clients et il est donc important de vérifier leurs pratiques en matière de cybersécurité et de protection de la confidentialité des données. D'autres partenaires peuvent se concentrer uniquement sur les ventes et, pour ces partenaires, la principale préoccupation en matière de protection des clients est d'éviter ventes agressives. Pour les partenaires qui travaillent dans le domaine du recouvrement de créances, il s'agit avant tout de traiter le client de manière équitable et respectueuse. En raison de la grande diversité des partenariats, les Normes SFN ne tentent pas de les définir tous. En revanche, cet indicateur demande à l'institution financière d'examiner les risques de protection des clients associés aux services fournis par chacun de ses partenaires et de mettre en place une stratégie pour s'assurer que chaque partenaire partage l'engagement de l'institution financière en matière de protection des clients. L'institution financière doit également mettre en place les pratiques nécessaires pour atténuer les risques de protection des clients dans le(s) domaine(s) d'activité de ce partenaire.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière dispose d'un document stratégique qui précise (1) un processus d'identification des risques liés au partenariat pour une fonction donnée, y compris la recherche dans la documentation publique existante, et d'élaboration de plans pour atténuer ces risques, et (2) précise les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la direction. La mise en œuvre de cette stratégie est attestée par un document, une discussion du document au sein du conseil d'administration et au moins une discussion du conseil d'administration relative à un partenariat spécifique qui couvre les risques liés à la protection des clients et la manière de les atténuer.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière ne dispose pas d'un document formel, mais tous les éléments ci-dessus peuvent être trouvés dans au moins une discussion du conseil d'administration relative à un partenariat spécifique.
- Non : l'institution financière ne dispose pas d'un document officiel et il n'existe aucune preuve d'une discussion au sein du conseil d'administration portant sur les éléments ci-dessus.
- N/A : L'institution financière n'a pas de partenariat.

Sources d'information

- Document de stratégie sur les partenariats
- Accord de partenariat, comprenant des clauses sur les actions qui constitueraient une violation de la protection des consommateurs et conduiraient à des sanctions ou à une dissolution du partenariat
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration
- Indicateurs de réussite convenus par l'institution financière et son partenaire, relatifs à la protection des consommateurs

Pratiques Essentielles

**I.A.2 LA STRATÉGIE DÉFINIT
LES INDICATEURS
ET LES RÉSULTATS
ATTENDUS POUR
MESURER LES PROGRÈS
DE L'INSTITUTION PAR
RAPPORT À SA STRATÉGIE
À L'ÉGARD DES CLIENTS.**

Indicateurs / Détails

I.A.2.1 L'institution dispose d'au moins un indicateur mesurable pour chaque type d'avantage que les clients sont censés retirer de l'utilisation des services financiers de l'institution.

Pour se tenir responsable de ses objectifs centrés sur le client, l'institution financière doit collecter des données quantitatives et qualitatives spécifiques, y compris des données sur les résultats des clients, afin de contrôler ses performances en ce qui concerne spécifiquement les produits et services financiers de l'institution financière qui profitent aux clients d'une manière ou d'une autre.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière a défini au moins un indicateur mesurable pour chacun objectifs centrés sur le client qu'il cherche à atteindre, tels qu'ils sont définis dans sa stratégie.
 - › Par exemple, si l'un des objectifs de l'institution financière en matière de service à la clientèle est que les clients ont accès aux prêts en temps voulu, un indicateur pourrait être le pourcentage de clients qui se déclarent satisfaits du temps que l'institution financière met à traiter une demande de prêt et à déboursier un prêt. [Remarque : si l'institution financière souhaite également fixer des objectifs quantitatifs à viser pour chaque indicateur de suivi, il est encouragé à le faire, mais ce n'est pas obligatoire. L'outil d'audit social SPI exige que l'institution financière le fasse, mais cette pratique de gestion n'est pas incluse dans l'outil d'évaluation des Normes SFN. Un exemple d'objectif quantitatif est : « Au moins 95% des clients sont satisfaits du délai de déboursement du prêt »].
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière a défini au moins un indicateur mesurable pour certains de ses objectifs centrés sur le client, mais pas pour tous.
- Non : L'institution financière n'a défini aucun indicateur permettant de vérifier si elle atteint ses objectifs centrés sur le client, OU si elle a défini uniquement un indicateur vague (par exemple, le taux de satisfaction global) plutôt que des indicateurs adaptés à ses objectifs spécifiques.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Plan d'entreprise/document stratégique/plan opérationnel
- Système d'information de gestion (SIG)
- Enquêtes auprès des clients
- Rapport annuel
- Tableaux de bord des performances sociales examinés par le conseil d'administration
- Tableaux de bord des performances sociales examinés par la direction

*Norme***I.B** L'INSTITUTION COLLECTE, ANALYSE ET COMMUNIQUE LES DONNÉES SPÉCIFIQUES À SES OBJECTIFS CENTRÉS SUR LE CLIENT.

Une institution financière ne sait pas si ses produits sont bénéfiques pour les clients s'il ne collecte pas et n'analyse pas les données relatives aux résultats positifs ou négatifs que les clients ont obtenus en utilisant les services financiers. En règle générale, les institutions financières contrôlent les données de sortie, telles que le nombre de comptes, ou les données de transaction, telles que les remboursements de prêts ou les dépôts d'épargne. Ces données peuvent sembler satisfaisantes - c'est-à-dire que des données telles que le nombre de clients et la ponctualité des remboursements de prêts peuvent être correctes - même les clients connaissent des résultats négatifs. Les données transactionnelles ne donnent des informations que sur la portée et l'accès, et non sur les résultats, qui comprennent les changements de comportement (par exemple, épargner davantage), les changements d'actifs (par exemple, l'augmentation des revenus de l'entreprise) et les changements de perception (par exemple, se sentir plus en sécurité, moins stressé, avoir plus d'espoir pour l'avenir). Voici quelques exemples de questions liées aux résultats :

- L'utilisation de services financiers et non financiers aide-t-elle les clients à mieux gérer le budget de leur ménage et de leur entreprise familiale ?
- Les clients économisent-ils davantage grâce aux services financiers offerts par l'institution ?
- Les clients sont-ils mieux à même d'éduquer leurs enfants ?
- Les clients peuvent-ils saisir les opportunités économiques pour développer leurs activités ?
- Les clients ont-ils amélioré leurs conditions de logement ?
- Les clients bénéficient-ils de meilleurs soins de santé, ou d'une meilleure santé, qu'auparavant ?
- Les clients consacrent-ils moins de temps aux opérations bancaires parce que les services financiers sont désormais plus proches d'eux et/ou plus efficaces ?
- Les clients peuvent-ils accomplir des activités financières (par exemple, envoyer de l'argent à un membre de la famille) plus rapidement et plus facilement qu'auparavant, en toute sécurité ?
- Inversement, les clients sont-ils moins bien lotis d'une manière ou d'une autre parce qu'ils ont utilisé les services financiers de l'institution financière ? Ont-ils perdu leur vie privée ? Leur conjoint prend-il le capital de leur prêt et ne le rembourse pas ? Ont-ils perdu des fonds en envoyant accidentellement un paiement à la mauvaise personne ?

Lorsque vous examinez la manière dont les clients ont bénéficié ou non de l'aide, prêtez attention aux résultats négatifs. Il s'agit d'un risque particulier dans le cas des prêts. Par exemple, le surendettement a de nombreuses conséquences négatives, y compris, mais sans s'y limiter, le fait de manger moins pour économiser de l'argent en vue du remboursement du prêt, de réduire l'utilisation des services de santé, de retirer les enfants de l'école afin d'honorer les obligations de remboursement du prêt, et de perdre les biens du ménage ou de l'entreprise qui

avaient été donnés en garantie. Mais tout service financier numérique comporte des risques, notamment celui d'exposer les clients à des risques fraude et de cybercriminalité, ainsi qu'à un manque de confidentialité de leurs données financières personnelles.

En outre, analysez les données par segment de clientèle. Il est certainement possible que certains segments (par exemple, les clients urbains, masculins, d'âge moyen, qui contractent des prêts) aient des résultats différents de ceux d'autres segments de clientèle (par exemple, les clients qui utilisent des services de paiement mais ne contractent pas de prêts, les femmes, les jeunes).

Une fois que l'institution financière connaît les résultats des clients, il peut utiliser ces informations pour améliorer ses produits/services et ses canaux de distribution. La collecte et l'analyse continues de données de haute qualité sur les clients donnent aux responsables les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs centrés sur le client.

Cette norme comporte une pratique essentielle :

- **Pratiques Essentielles I.B.1 :** L'institution collecte des données sur les changements pour les clients et leurs ménages.

Pratiques Essentielles

I.B.1 L'INSTITUTION COLLECTE DES DONNÉES SUR LES CHANGEMENTS POUR LES CLIENTS ET LEURS MÉNAGES.

Indicateurs / Détails

I.B.1.1 L'institution collecte des données de façon continue pour mesurer si elle atteint ses objectifs centrés sur le client.

*I.B.1.1.1 L'institution collecte des données quantitatives qui mesurent à la fois les changements positifs et négatifs pour les clients et leurs ménages.
Fréquence minimale : annuelle*

*I.B.1.1.2 L'institution collecte des données qualitatives qui mesurent à la fois les changements positifs et négatifs pour les clients et leurs ménages.
Fréquence minimale : annuelle*

Les données quantitatives et qualitatives ont toutes deux une valeur unique, mais aussi des limites. Il est relativement facile de vérifier l'exactitude des données quantitatives et il est beaucoup plus facile de regrouper les données quantitatives pour les analyser, mais les données quantitatives ne vous disent que ce qui se passe, pas pourquoi. En recueillant des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients et en analysant les changements positifs et négatifs, l'institution financière obtient le meilleur aperçu de l'expérience des clients et peut savoir avec plus de certitude s'il atteint ses objectifs centrés sur le client, ainsi que les mesures à prendre pour remédier aux faiblesses révélées par les données.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière recueille des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients, au moins une fois par an, y compris des données sur les changements négatifs. La qualité de la collecte et de la saisie des données est assurée par des contrôles internes/opérations et des audits réguliers.
- Partiellement : L'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'une des affirmations suivantes est vraie :
 - › L'institution financière ne collecte pas de données sur les résultats des clients chaque année, mais analyse systématiquement les données dont il dispose sur les transactions financières de ses clients pour rechercher des tendances qui pourraient indiquer si certains segments de clientèle ont de meilleurs ou de moins bons résultats.
 - › L'institution financière recueille au moins une fois par an des données quantitatives ou qualitatives sur les résultats clients, mais pas les deux.
 - › L'institution financière recueille certaines données sur les résultats, mais ces données sont insuffisantes pour comprendre si les clients ont connu des changements positifs ou négatifs dans leur qualité de vie.
 - › L'institution financière a recueilli des données quantitatives et qualitatives sur les résultats clients, mais il s'agissait d'une activité isolée. Elle ne le fait pas sur une base annuelle.

- Non : l'institution financière ne recueille pas de données sur les résultats clients.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Remarque : la collecte de données sur la portée des activités (par exemple, le nombre de prêts accordés, le taux de portefeuille à risque, la sensibilisation) ne constitue PAS des données sur les résultats clients.

Sources d'information

- SIG
- Enquêtes auprès des clients et rapports narratifs
- Formulaires de demande de prêt comprenant des questions sur les résultats obtenus par les clients
- Discussions de groupe avec les clients et entretiens avec les clients à la sortie de l'usine
- Rapports annuels

I.B.1.2 L'institution tient un inventaire des données clients qu'elle collecte et, pour chaque type de données, identifie à la fois l'objectif de la collecte et le niveau de protection requis. (Remarque : on peut parler de « Registre des données ») [F6]⁷ [F7]⁸

La mise en œuvre de cet indicateur est importante pour la confidentialité des données. Tout d'abord, les institutions financières ne devraient pas collecter des données dont elles n'ont pas besoin. Deuxièmement, parmi les types de données que les institutions financières doivent collecter et stocker, certaines sont plus sensibles (par exemple, l'adresse du client) que d'autres (par exemple, la date de la demande de prêt). Pour les données les plus sensibles, l'institution financière doit indiquer le degré de protection qu'elles requièrent. Cela peut aller à la limitation du nombre de personnes ayant accès aux données ou pouvant modifier le champ de données, ainsi qu'à établissement des règles sur le niveau minimum de sécurité du système de données utilisé pour héberger les informations.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière met en œuvre toutes les activités suivantes : a) elle tient un inventaire de toutes les données qu'elle collecte, qui peut être un fichier électronique ou une base de données et ne doit pas nécessairement être un document imprimé ; b) elle revoit cet inventaire au moins une fois par an et le met à jour si nécessaire ; c) elle énumère dans l'inventaire à la fois l'objectif de la collecte des données et la manière dont les données sont protégées.

⁷ [F6] Les données relatives aux clients sont des Informations Personnelles Identifiables (IPI), c'est-à-dire toute information relative à une personne identifiée ou identifiable. Il s'agit par exemple du nom, de l'adresse ou du téléphone, le score de crédit et l'estimation des revenus.

⁸ [F7] Pour plus d'informations sur le « Registre de données », voir [l'article 30 du GDPR](https://gdpr-info.eu/art-30-gdpr/), « Records of processing activities » (<https://gdpr-info.eu/art-30-gdpr/>).

- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'évaluateur peut constater que tout le monde connaît les raisons pour lesquelles chaque donnée est collectée, mais qu'il n'existe pas de politique ou de registre (électronique ou écrit) sur la manière dont l'institution financière utilise chaque donnée ou sur les règles concernant les personnes autorisées à les consulter et la manière dont elles sont protégées.
- Non : l'institution financière ne le fait pas.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Le SIG
- Entretiens avec l'équipe informatique



Dimension II

Leadership engagé

Une stratégie centrée sur le client n'est solide que si le conseil d'administration et la direction générale la comprennent et la soutiennent. Pour qu'une organisation intègre des objectifs centrés sur le client dans ses performances globales, les instances dirigeantes et les cadres supérieurs doivent les intégrer dans les plans et les structures de responsabilité de l'organisation. La gouvernance et la haute direction doivent être claires, s'engager et être incitées à atteindre les objectifs centrés sur le client de l'institution financière. La dimension II présente les pratiques clés liées aux responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale, ainsi que la manière dont ils peuvent prendre en compte les résultats pour le client lors de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, rendant ainsi l'institution financière responsable de la réalisation de ses objectifs centrés sur le client.

- **Norme II.A :** Les membres du conseil d'administration tiennent l'équipe de direction responsable de la réalisation des objectifs de l'institution à l'égard des clients.
- **Norme II.B :** La direction est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs centrés sur le client.

Norme

II.A LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION TIENNENT L'ÉQUIPE DE DIRECTION RESPONSABLE DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'INSTITUTION À L'ÉGARD DES CLIENTS.

Le conseil d'administration ou les instances dirigeantes doivent utiliser les données relatives à la protection des clients, aux objectifs centrés sur le client et aux résultats pour informer la stratégie de l'institution financière et tenir la direction générale responsable de la réalisation des objectifs centrés sur le client.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles II.A.1 :** L'institution forme les membres du conseil d'administration à leurs responsabilités en matière de gestion de performance sociale.
- **Pratiques Essentielles II.A.2 :** Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques sur la base de données sociales et financières.
- **Pratiques Essentielles II.A.3 :** La supervision de l'équipe de direction par le conseil d'administration est alignée sur les objectifs de l'institution à l'égard des clients.

Remarque : Il existe des institutions financières où l'actionnaire fondateur est également (encore) le directeur général. Ces cas sont délicats à auditer du point de vue de la gouvernance car une seule personne porte deux casquettes stratégiques. Dans ce cas, une bonne pratique de gouvernance veut que les autres membres du conseil d'administration, qui n'ont pas de fonctions opérationnelles, décident seuls - c'est-à-dire en l'absence du directeur général - de tout ce qui concerne le directeur général, y compris, mais sans s'y limiter, l'évaluation annuelle de ses performances et sa rémunération. Dans les cas où le directeur général est non seulement membre du conseil d'administration, mais aussi le principal responsable du suivi par le conseil d'administration de la réalisation de la stratégie centrée sur le client de l'institution financière, il est important que le directeur général adjoint ou un autre cadre supérieur assume la responsabilité principale de la stratégie centrée sur le client.

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

II.A.1 L'INSTITUTION FORME LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LEURS RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DE PERFORMANCE SOCIALE.

Chaque membre du conseil d'administration doit comprendre les objectifs de l'institution financière axés sur le client et le rôle que le conseil doit jouer dans la gestion de la performance sociale. Il est erroné de penser que la gestion de la performance sociale (GPS) est une notion abstraite et superflue pour le travail quotidien des membres du conseil. En réalité, les conseils d'administration efficaces doivent comprendre ce qu'est la GPS et comment elle renforce la pérennité de l'institution financière et accroît les chances que les services financiers soient bénéfiques pour les clients.

Une séance d'orientation du conseil d'administration sur la GPS doit inclure une discussion sur l'importance de la GPS, en insistant particulièrement sur la manière dont elle atténue les risques, bénéficiant ainsi à l'institution financière comme aux clients.⁹ Cette séance d'orientation doit également aborder en détail la stratégie centrée sur le client de l'institution financière, en précisant les responsabilités spécifiques des membres du conseil d'administration en matière de responsabilisation de l'institution financière dans la mise en œuvre de sa stratégie. Enfin, la formation doit fournir des mises à jour sur les exigences locales (par exemple, la réglementation, les codes de conduite nationaux) et les initiatives internationales (par exemple, les Normes SFN) qui peuvent guider la stratégie et les activités opérationnelles de la GPS de l'institution financière.

II.A.1.1 Au cours de l'orientation des nouveaux membres ou d'une formation subséquente, l'institution financière forme chaque membre du conseil d'administration à la protection des clients.

Guide de notation

- Oui : chaque membre du conseil d'administration reçoit au moins une fois une formation sur la protection des consommateurs. Il n'y a aucune exigence quant à la durée de la formation, qui peut donc être d'une heure ou de trois jours. Mais il ne s'agit pas de partager passivement des documents avec les membres du conseil d'administration pour qu'ils les lisent pendant leur temps libre. Un formateur doit animer la formation des membres du conseil d'administration.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions. Pour un score de « oui ». Par exemple, certains membres du conseil d'administration sont formés, mais pas tous. Remarquez que si l'ensemble du conseil d'administration est formé, mais que certaines personnes quittent le conseil et que de nouvelles personnes le rejoignent, si les nouvelles personnes ne sont pas formées, le score est « partiel ».
- Non : l'institution financière ne forme pas les membres de son conseil d'administration à la protection des consommateurs. Remarquez bien qu'il se peut qu'une institution financière donnée n'ait pas de conseil d'administration, mais dans ce genre de cas, l'entité qui supervise la performance du directeur général doit recevoir cette formation.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ». L'institution financière n'a peut-être pas nécessairement de conseil d'administration, mais toute entité qui supervise les performances du PDG/directeur général doit recevoir cette formation.

⁹ Il convient de remarquer que les termes « gestion équilibrée des performances » et « finance responsable » peuvent être plus agréables que « GPS », bien qu'ils aient la même signification, pour les membres des conseils d'administration soucieux des questions financières.

Source d'information

- Mandat des membres du conseil d'administration
- Accord entre les membres du conseil d'administration
- Matériel de formation pour les membres du conseil d'administration

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

II.A.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PREND DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES SUR LA BASE DE DONNÉES SOCIALES ET FINANCIÈRES.

De nombreux conseils d'administration considèrent leur rôle comme principalement financier et, de ce fait, se concentrent sur la surveillance de l'entreprise et les responsabilités fiduciaires. Cependant, cette attitude crée un décalage entre la mission de l'institution financière (bénéficiaire aux clients) et les priorités de gestion du conseil. Le conseil doit adopter une approche équilibrée de la gestion de la performance sociale et financière en examinant chaque décision à la lumière de son impact sur les clients. Pour atteindre cet équilibre, le conseil doit :

- Bénéficier d'un accès permanent aux données de performance sociale [Remarque : le terme « données de performance sociale » englobe la stratégie sociale, les pratiques de protection et d'orientation client à mettre en place, les produits et services utilisés par les clients et les résultats obtenus] ;
- Utiliser ces informations pour prendre des décisions ; et
- Comprendre comment les performances sociales et financières peuvent se renforcer mutuellement.

Il est important de Remarquer que le conseil d'administration doit adopter une approche équilibrée en matière de gestion de la performance financière et sociale. Ces deux aspects influencent les décisions stratégiques. La priorité absolue est de se concentrer sur la protection des clients, c'est-à-dire d'éviter de leur nuire. Le conseil d'administration a la responsabilité éthique d'y accorder autant d'attention qu'à la pérennité financière de l'institution. De plus, il a pour rôle de responsabiliser l'institution quant à ses objectifs centrés sur le client.

II.A.2.1 Le conseil d'administration utilise les données suivantes, fournies par la direction, pour contrôler la protection des clients.

II.A.2.1.1 Analyse du risque de surendettement des clients. Fréquence minimale : annuelle

II.A.2.1.2 Analyse de l'insatisfaction des clients : taux d'inactivité et d'abandon des clients, résultats des enquêtes de sortie et réclamations des clients. Fréquence minimale : annuelle

II.A.2.1.3 Les taux d'intérêt et savoir s'ils sont responsables. Fréquence minimale : annuelle

II.A.2.1.4 Rapports sur les systèmes de l'institution financière en matière de confidentialité et de sécurité des données, en particulier toute attaque, défaillance ou violation. Fréquence minimale : trimestrielle

II.A.2.1.5 Rapports sur toute fraude ou corruption, y compris l'extorsion et les pots-de-vin. Fréquence minimale : trimestrielle

II.A.2.1.6 Dysfonctionnements des canaux numériques ayant entraîné une perte d'accès, une perte de fonds ou une violation de données pour les clients. Fréquence minimale : trimestrielle

Guide de notation

- Oui : l'institution financière remplit deux conditions : a) le conseil d'administration reçoit des rapports, au moins à la fréquence mentionnée dans les détails ci-dessus, contenant des données précises (vérifiées par le contrôle et l'audit internes) sur le niveau de protection des consommateurs dans le domaine de gestion concerné, et b) il existe des preuves que le conseil d'administration discute de ces données et utilise les informations pour éclairer ses décisions.
 - › Guidance spécifique pour le détail II.A.2.1.6 : Attribuer un score de oui si l'analyse de gestion des incidents est fournie au conseil d'administration, au moins une fois par trimestre. Les canaux numériques comprennent la prestation de services par carte, par téléphone (SMS, USSD, voix), par application, par Internet ou par tout autre moyen numérique (dépôt, retrait, transfert, paiement de fonds) et la gestion de services (demande, consultation, mise à jour, clôture de compte). L'analyse résume les tendances des types d'incidents, le nombre, le montant, la fréquence, la durée (le cas échéant), le canal, le partenaire (le cas échéant) et l'impact sur le client (narrative). Les rapports d'incidents portent sur les canaux gérés par l'institution financière ainsi que sur les canaux gérés par les partenaires. L'analyse de gestion comprend les mesures prises ou les changements proposés, si l'approbation du conseil d'administration est requise.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, les données relatives à la protection des clients ne sont pas totalement exactes ou complètes. Ou encore, l'institution financière communique ces données au conseil d'administration, mais ce dernier n'en discute pas de manière approfondie et n'utilise pas les données pour éclairer ses décisions.
 - › Indications spécifiques pour le détail II.A.2.1.6 : Attribuer une Remarque partielle si l'une des conditions suivantes est remplie: a) les rapports sont fournis moins d'une fois par trimestre ; b) l'analyse de gestion ne contient pas d'informations cohérentes d'un rapport à l'autre ; c) l'analyse ne contient pas au moins 50 % des informations énumérées ci-dessus ; d) L'analyse n'inclut pas les canaux gérés par des partenaires.
- Non : le conseil d'administration n'est pas informé, est informé oralement ou est informé par des récits qui ne fournissent pas d'analyse systématique et comparable.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Tous les rapports ou tableaux de bord sur les performances sociales soumis au conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général et le responsable de l'audit interne

II.A.2.2

Le conseil d'administration utilise les données suivantes, fournies par la direction, pour contrôler la stratégie de l'institution financière à l'égard des clients:

II.A.2.2.1 L'évaluation de la protection des clients ou l'audit social le plus récent de l'institution. Fréquence minimale : tous les trois ans

II.A.2.2.2 Comment les bénéfices sont répartis et si la répartition des bénéfices est alignée sur la stratégie de l'institution visant à créer des avantages pour les clients. Fréquence minimale : annuelle

Les priorités du conseil d'administration doivent être cohérentes avec la stratégie centrée sur le client de l'institution financière. Le conseil d'administration doit adopter une approche équilibrée de la gestion des performances financières et sociales pour prendre des décisions stratégiques.

Guide de notation

- Oui : Le conseil d'administration (1) reçoit régulièrement et en temps utile (au moins une semaine avant les réunions du conseil) des données actualisées, complètes et bien analysées qui facilitent le suivi de la stratégie centrée sur le client et (2) étudie informations reçues et les utilise pour éclairer ses décisions.
 - › Pour la section II.A.2.2.2, outre les conditions susmentionnées, une Remarque « oui » n'est attribuée que si le conseil d'administration discute également de la manière dont les bénéfices peuvent être utilisés au profit des clients ou de leurs communautés locales, dans le cadre de sa discussion la plus récente sur l'affectation des bénéfices annuels.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions d'octroi d'une Remarque de « oui ». Par exemple, des données incomplètes sont fournies au conseil, ou le conseil n'utilise pas ces données pour éclairer ses décisions.
- Non : les conditions pour obtenir la Remarque « oui » sont très mal ou pas du tout remplies.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Tous les rapports de gestion des performances sociales et environnementales (GPSE) soumis au conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général et le responsable de l'audit interne

II.A.2.3 Le conseil d'administration utilise les données suivantes, fournies par la direction, pour contrôler les conditions de travail décentes pour les employés :

II.A.2.3.1 Taux de rotation du personnel, par genre. Fréquence minimale : annuelle

II.A.2.3.2 Analyse des enquêtes de satisfaction des employés. Fréquence minimale : tous les deux ans

Le taux de rotation du personnel est une indication de la (dés)satisfaction des employés. C'est un indicateur potentiel de conditions de travail décentes. L'institution financière doit surveiller le taux de rotation et comprendre les raisons du départ des employés en analysant les enquêtes de départ des employés et les réponses aux entretiens. L'analyse du taux de rotation par sexe peut aider à identifier les conditions de travail discriminatoires à l'égard des femmes ou créant un environnement difficile ou hostile pour elles.

Guide de notation

- Oui : le conseil d'administration dispose, pour prendre ses décisions, (1) de données/analyses au moins annuelles sur la rotation du personnel, ventilées au moins par sexe, et (2) au moins tous les deux ans, de rapports/analyses statistiquement représentatifs sur la satisfaction du personnel, ventilés au moins par sexe.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ».
 - › Par exemple (II.A.2.3.1), le conseil a examiné les données relatives à la rotation du personnel, mais pas au cours des 12 derniers mois, ou le conseil examine ces données au moins une fois par an, mais sans les ventiler par sexe.
 - › Par exemple (II.A.2.3.2), le conseil d'administration a examiné la satisfaction des employés mais pas au cours des deux dernières années, ou n'a pas analysé les résultats, ou encore le conseil examine ces données au moins tous les deux ans, mais sans les ventiler par sexe.
- Non : le conseil d'administration n'examine pas les données relatives à la rotation du personnel (II.A.2.3.1) / n'examine pas les données relatives à la satisfaction des employés (II.A.2.3.2).
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Rapports d'enquête sur la rotation du personnel, la satisfaction du personnel et le départ du personnel
- Politique des ressources humaines
- Entretiens le responsable des ressources humaines (RH) et d'autres employés

II.A.2.4 Le conseil d'administration prend des mesures correctives lorsqu'il identifie des risques pour les clients, pour les employés ou lorsque l'institution n'atteint pas ses objectifs à l'égard des clients.

Le rôle de supervision du conseil d'administration signifie qu'il est chargé de prendre des mesures lorsque les produits du fournisseur nuisent aux clients ou n'apportent pas d'avantages, ou lorsque les employés ont des conditions de travail dangereuses ou sont confrontés à d'autres motifs d'insatisfaction au travail. Il incombe au conseil d'administration de maintenir l'institution financière sur la voie de la mise en œuvre de sa stratégie centrée sur le client.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière : a) a pris des mesures correctives importantes au moins une fois au cours des deux dernières années. Des exemples d'actions « substantielles » sont de nouveaux produits qui s'alignent sur la demande des clients, des changements dans les termes et conditions des produits et/ou des incitations pour le personnel, et des formations organisationnelles ; b) aucune action corrective n'a été nécessaire car l'institution financière a mis en œuvre sa stratégie centrée sur le client, et en plus l'institution dispose de données sur les résultats qui montrent que les produits créent des avantages pour les clients, et elle dispose de données sur la rotation et la satisfaction des employés qui n'indiquent aucune raison pour l'insatisfaction des employés.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir Remarque « oui ». Par exemple, le conseil d'administration a pris des mesures correctives pour atténuer les risques pour les clients et les employés, mais elles n'ont pas suffi à résoudre le problème.
- Non : le conseil d'administration n'a pas identifié de manière cohérente les risques pour les clients et les employés au cours des deux dernières années, et/ou n'a pas pris de mesures correctives au cours des deux dernières années, et l'institution financière n'a pas atteint ses objectifs centrés sur le client.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Tous les rapports GPSE soumis au conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général et le responsable de l'audit interne
- Données sur les résultats
- Données relatives aux réclamations
- Données sur les sorties de clientèle et/ou les périodes d'inactivité
- Taux de rotation du personnel
- Données sur la satisfaction des employés

Pratiques Essentielles

II.A.3 LA SUPERVISION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST ALIGNÉE SUR LES OBJECTIFS DE L'INSTITUTION À L'ÉGARD DES CLIENTS.

Indicateurs / Détails

II.A.3.1 Le conseil d'administration calcule la différence entre la rémunération annuelle moyenne des dirigeants et celle des employés débutants et est en mesure de justifier tout ratio supérieur à 25:1. Fréquence minimale: annuelle.

Le conseil d'administration doit superviser la rémunération du PDG/directeur général. Si la rémunération est en partie basée sur des incitations, le PDG (et les autres cadres) doit être motivé par des critères de performance sociale et financière (et peut-être aussi par des critères de performance environnementale). Le conseil d'administration devrait revoir chaque année la rémunération du PDG et des autres cadres supérieurs (par exemple, les directeurs des opérations, des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information et de l'audit interne) afin de vérifier si les salaires sont comparables à ceux offerts par d'autres institutions financières ayant des engagements sociaux similaires. Le conseil d'administration devrait également calculer chaque année la différence entre la rémunération annuelle moyenne des cadres et celle du personnel le moins expérimenté. Si le ratio est supérieur à 25:1, le conseil d'administration doit en justifier la raison et confirmer qu'il est conforme à ses valeurs et à sa stratégie centrée sur le client.

Guide de notation

- Oui : (1) le conseil d'administration calcule au moins une fois par an la différence entre la rémunération annuelle moyenne des cadres et celle des employés débutants et (2) Le conseil d'administration calcule la différence entre la rémunération annuelle moyenne des cadres et celle de l'employé le moins bien payé; (2) soit la rémunération des dirigeants est inférieure à 25 fois le salaire d'un employé débutant, OU l'institution financière a analysé les raisons pour lesquelles le rapport dépasse 25:1 et les a justifiées auprès du conseil d'administration.
- Partiellement : L'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions d'octroi d'un score de « oui ». Par exemple, le conseil d'administration a revu à un moment donné les salaires des cadres supérieurs, mais ne le fait pas chaque année, ou si le rapport entre le salaire de l'employé le mieux payé et celui de l'employé le moins bien payé est supérieur à 25:1 et que l'analyse et la justification de ces salaires sont faibles.
- Non : le conseil d'administration n'a pas calculé si la rémunération des dirigeants était plus de 25 fois le salaire de l'employé le moins bien payé.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Politique d'incitation
- Données salariales

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Formulaires d'évaluation des performances (remplis)
- Entretiens avec les RH
- Entretiens avec le conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

Norme

II.B LA DIRECTION EST RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'INSTITUTION POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS CENTRÉS SUR LE CLIENT.

Pratiques Essentielles

II.B.1 L'INSTITUTION INCLUT DES OBJECTIFS À L'ÉGARD DES CLIENTS DANS SON PLAN OPÉRATIONNEL ET LE PDG/DIRECTEUR GÉNÉRAL TIENT LES CADRES SUPÉRIEURS RESPONSABLES DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS.

Indicateurs / Détails

Comme décrit dans la Dimension I, la stratégie centrée sur le client doit définir la clientèle cible de l'institution financière, les avantages que ses produits doivent apporter aux clients (objectifs centrés sur le client) et la manière dont elle compte les atteindre. La Dimension I stipule également que, pour chaque objectif spécifique, l'institution financière doit définir au moins un indicateur permettant de vérifier si les clients bénéficient de cet avantage spécifique. Il est également recommandé de fixer un objectif. Par exemple, si l'avantage est un accès facile au capital de prêt, un indicateur pourrait consister à demander aux clients s'ils sont satisfaits du délai de réception des demandes de prêt et de décaissement des fonds. Un objectif pourrait également être qu'au moins 95 % des clients se déclarent satisfaits.

Pour atteindre ses objectifs centrés sur le client, l'institution financière doit non seulement élaborer une stratégie, mais aussi intégrer ses objectifs et cibles dans ses plans d'affaires, ses conventions d'actionnaires, ses propositions de nouveaux produits et tous les autres documents définissant ses activités. Par exemple, si une institution financière envisageait de mettre en œuvre une stratégie de croissance plus dynamique, la direction et le conseil d'administration devraient prendre en compte non seulement les implications financières, mais aussi les effets sur le personnel et les clients. Cette stratégie contribuera-t-elle à atteindre l'objectif de l'institution : accroître l'inclusion financière des personnes non bancarisées ? Exercera-t-elle une pression supplémentaire sur un personnel déjà très occupé ? Les clients subiront-ils des ventes agressives et/ou un service client moins performant ?

II.B.1.1 L'institution inclut ses objectifs à l'égard des clients dans le plan d'affaires ou le plan opérationnel.

Guide de notation

- Oui : tous les objectifs centrés sur le client et les cibles correspondantes sont inclus dans le plan d'activité ou le plan opérationnel annuel. Par exemple, l'institution financière examine tous les plans d'affaires/contrats/stratégies/décisions opérationnelles dans une optique centrée sur le client avant de les finaliser, en tenant compte de la manière dont l'action affecterait les clients, les employés et la capacité de l'institution financière à atteindre ses objectifs centrés sur le client.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, seuls certains objectifs centrés sur le client et leurs cibles correspondantes sont inclus dans le plan d'entreprise ou le plan opérationnel annuel.

- Non : aucun des objectifs centrés sur le client et des objectifs correspondants n'est inclus dans le plan d'entreprise ou le plan opérationnel annuel.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Remarque : Il ne devrait pas être possible de répondre « oui » à la question II.B.1.1 si l'institution financière n'a pas répondu « oui » à la question I.A.2.1

Sources d'information

- Stratégie/plan d'entreprise
- Plans opérationnels annuels
- Entretiens avec le PDG/directeur général

Pratiques Essentielles

II.B.2 LA DIRECTION PREND DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES SUR LA BASE DE DONNÉES SOCIALES ET FINANCIÈRES.

Indicateurs / Détails

II.B.2.1 La Direction Générale analyse les données suivantes et évalue les risques :

II.B.2.1.1 Risques liés à la protection des clients. Au minimum, cela inclut l'analyse du surendettement, du traitement inéquitable, du manque de transparence, de l'insuffisance sécuritaire des données des clients, des réclamations, de la fraude, de la corruption et des pots-de-vin. Fréquence minimale : mensuelle

II.B.2.1.2 Analyse des conditions de travail décentes. Au minimum, cela inclut la santé et la sécurité, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que les conditions de travail. Fréquence minimale : annuelle

II.B.2.1.3 Dysfonctionnements des canaux numériques ayant entraîné une perte d'accès, une perte de fonds ou une violation de données pour les clients. Fréquence minimale : mensuelle

II.B.2.1.4 La performance du partenaire telle que stipulée dans le contrat de partenariat et les accords sur le niveau de service. Fréquence minimale : mensuelle

Pour que la direction puisse atténuer les risques liés à la protection des clients, remédier aux préjudices subis par les clients et les employés, et prendre des décisions qui renforcent les pratiques avantageuses pour les clients tout en adaptant celles qui ne le sont pas, elle doit avoir un accès permanent aux données qui permettent de suivre l'expérience des clients et des employés. Il s'agit notamment de données sur la manière dont les clients perçoivent les produits et services des partenaires.

L'audit interne et la gestion des risques/le contrôle interne devraient intégrer des critères de performance sociale dans leurs activités régulières. En outre, les évaluations externes (audits, notations, certifications, etc.) qui analysent les risques liés à la protection des clients et les résultats obtenus par ces derniers sont utiles.

Guide de notation

- **Détail II.B.21.1**
 - › Oui : la direction générale analyse les risques liés à la protection de la clientèle de manière systématique et au moins une fois par mois. La direction doit avoir accès à des évaluations internes ou externes détaillées des risques de protection de la clientèle et des préjudices subis, y compris, au minimum, des données provenant des réclamations et des enquêtes de satisfaction des clients, et de préférence aussi des données sur les résultats clients, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'institution financière doit également démontrer que la direction utilise ces données pour traiter les risques ou les résultats négatifs.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions. Pour un score de « oui ». Par exemple, la direction générale analyse les risques liés à la protection des clients, mais pas de manière systématique, ou à l'aide de rapports peu détaillés, ou moins fréquemment qu'une fois par mois.
 - › Non : la direction générale n'analyse pas les risques liés à la protection des clients.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail II.B.21.2**
 - › Oui : la direction générale analyse le système de conditions de travail décentes de manière systématique et au moins une fois par an. Les données consultées par l'institution financière doivent inclure une enquête de satisfaction des employés.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions. Pour un score de « oui ». Par exemple, la direction générale analyse les conditions de travail décentes, mais pas de manière systématique, ou avec des rapports peu détaillés, ou moins fréquemment qu'une fois par an.
 - › Non : la direction générale n'analyse pas les conditions de travail décentes.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail II.B.21.3**
 - › Oui : la direction examine au moins une fois par mois les données récapitulatives relatives à la fréquence, à la gravité et aux raisons des dysfonctionnements des canaux numériques, en vue d'une analyse stratégique visant à déterminer si les canaux numériques utilisés par l'institution financière fonctionnent de manière suffisamment satisfaisante ou s'il convient de changer quelque chose. Il doit y avoir des preuves de discussions ou d'engagement de la direction sur les incidents, sur les risques évalués et la manière de prévenir les incidents futurs. Ces discussions et analyses doivent faire référence aux accords de niveau de service conclus avec les partenaires et les clients. Il convient de Remarquer que les canaux numériques comprennent la fourniture de services par carte, par téléphone (SMS,

USSD, voix), par application, par Internet ou par tout autre moyen numérique (dépôt, retrait, transfert, paiement de fonds) et la gestion de services (demande, consultation, mise à jour, clôture de compte). Il convient également de Remarquer que l'examen stratégique des dysfonctionnements du système exigé par ce détail diffère des rapports d'incident. Les rapports d'incidents ne sont pas stratégiques. Ils documentent simplement les cas individuels de dysfonctionnement du système et doivent être disponibles en permanence (en temps réel ou quotidiennement). Les rapports d'incidents comprennent, par type, le nombre, le montant, la fréquence, la durée (le cas échéant), le canal, le partenaire (le cas échéant) et l'impact sur le client (narratif). Les rapports d'incidents portent sur les canaux gérés par l'institution financière ainsi que sur les canaux gérés par les partenaires.

- › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, les cadres supérieurs effectuent un examen des données relatives aux dysfonctionnements du système, mais moins fréquemment qu'une fois par mois. Ou bien les rapports sur les dysfonctionnements du système ne contiennent pas les informations énumérées ci-dessus comme obligatoires pour un rapport d'incident.
 - › Non : si la direction n'est pas informée, si elle est informée oralement ou si elle est informée par l'intermédiaire d'un système d'information. Des récits qui ne fournissent pas de données systématiques et comparables sur les incidents.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail II.B.21.4**
 - › Oui : la direction générale examine les performances des partenaires. Les dysfonctionnements des systèmes gérés par les partenaires sont examinés au moins une fois par mois. Les types de rapports que la direction peut examiner sont, par exemple, les rapports sur le respect des accords de niveau de service, les rapports sur les indicateurs clés de performance des partenaires ou d'autres rapports d'examen des partenaires (notamment les évaluations mystères, le suivi des réclamations, les visites sur place, etc.). Ces examens portent notamment sur le respect des niveaux de service et le respect des dispositions de l'accord relatives à la protection des consommateurs et au code de conduite. En outre, les discussions sont documentées et incluent les risques ou les mauvaises performances, les impacts sur les clients du et les actions correctives proposées.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, les comptes rendus de réunions attestent des examens de la haute direction, mais aucun rapport d'examen des partenaires n'est disponible.
 - › Non : il n'y a pas de documentation (rapports, comptes rendus de réunions) sur le partenariat, l'examen des contrats).
 - › N/A : l'institution financière n'a pas de partenariat.

Sources d'information

- Rapports de gestion
- Compte rendu au conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général
- Entretiens avec l'audit interne et la gestion des risques/le contrôle interne
- Rapports d'incidents concernant les difficultés rencontrées avec les canaux de distribution numériques
- Entretiens avec le chef des ressources humaines
- Rapports d'examen des partenaires
- Rapports de réclamations
- Résultats de l'enquête de satisfaction des employés

II.B.2.2 L'audit interne et/ou la gestion des risques intègrent les critères suivants dans les activités de surveillance régulières :

II.B.2.2.1 Capacité de remboursement des clients, analyse des approbations de prêts, prévention des ventes agressives

II.B.2.2.2 Transparence envers les clients

II.B.2.2.3 Respect du code d'éthique ; prévention de la fraude et de la corruption

II.B.2.2.4 Saisie des garanties et pratiques de recouvrement appropriées

II.B.2.2.5 Utilisation abusive et fraude sur les données des clients

II.B.2.2.6 Traitement des réclamations, y compris l'examen d'un échantillon de cas

Il est important que les risques liés à la protection des consommateurs soient intégrés dans les cadres de contrôle et d'audit interne. Ces risques sont plus difficiles à repérer et à quantifier que les risques financiers et opérationnels « ordinaires ». Une atténuation efficace des risques est essentielle à la mise en œuvre de la stratégie centrée sur le client, car elle est étroitement liée à la capacité de l'institution financière à créer des avantages pour les clients et à éviter de leur porter préjudice.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière a pleinement intégré le suivi des risques liés à la protection de la clientèle dans les cadres de contrôle et d'audit interne, au à deux niveaux institutionnels : dans les opérations quotidiennes et dans les responsabilités du département d'audit interne. Souvent, l'intégration nécessitera des listes de contrôle formelles ou des questionnaires sur les critères de protection des clients. L'institution financière partage les rapports d'audit interne avec la direction.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, la surveillance des risques liés à la protection de la clientèle n'est intégrée que

de manière rudimentaire dans les cadres de contrôle et d'audit interne. : le suivi est effectué de manière désordonnée, ou ne porte pas sur tous les aspects de la protection de la clientèle, ou il n'y a pas de retour d'information de la part des clients, ou encore les rapports adressés à la direction sont incohérents ou incomplets.

- Non : la surveillance des risques liés à la protection des consommateurs n'a pas (encore) été intégrée dans les cadres de contrôle et d'audit interne.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Audit/suivi des listes de contrôle des risques liés à la protection des consommateurs.
- Rapports des opérations / de la gestion des risques et de l'audit interne
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration
- Procès-verbaux des réunions des cadres supérieurs
- Entretiens avec l'audit interne et le département de contrôle opérationnel / risque
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

II.B.2.3 La direction prend des mesures correctives lorsqu'elle identifie des risques pour les clients, pour les employés ou lorsque l'institution n'atteint pas ses objectifs à l'égard des clients.

La direction générale est chargée de prendre des mesures lorsque l'institution financière n'atteint pas ses objectifs centrés sur le client.

Guide de notation

- Oui : la direction générale a pris des mesures correctives concrètes et récentes en réponse aux risques identifiés en matière de protection de la clientèle ou aux résultats négatifs pour les clients. Le score est également « oui » si aucune action corrective n'a été nécessaire car l'institution financière atteint pleinement ses objectifs centrés sur le client, mais que la direction générale examine régulièrement les rapports sur les résultats pour le client et les risques liés à la protection du client.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour obtenir une Remarque « oui ». Par exemple, la direction générale n'a pris que des mesures correctives mineures/insuffisantes en réponse aux résultats négatifs identifiés pour les clients et/ou aux risques liés à la protection des clients.
- Non : la direction générale ne prend aucune mesure corrective en dépit de l'évidence de l'existence d'un problème de résultats négatifs pour les clients et/ou de risques pour la protection des clients.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Rapports d'audit interne sur les pratiques de protection des consommateurs
- Procès-verbaux des réunions de l'encadrement supérieur
- Données sur la satisfaction des clients
- Entretiens avec des cadres supérieurs, y compris le responsable de l'audit interne
- Données sur les résultats
- Données relatives aux réclamations



Dimension III

Produits et services centrés sur les clients

La conception centrée sur le client consiste à réfléchir à la manière dont les services financiers et non financiers aident les clients cibles à gérer leurs activités financières et à développer leurs activités génératrices de revenus et, par conséquent, à améliorer leur bien-être. La conception de produits, de services et de canaux de distribution centrés sur le client nécessite une compréhension approfondie des besoins financiers, des préférences et de l'utilisation des produits de chaque type de client. L'institution financière doit concevoir des produits et des services visant à réduire les obstacles à l'accès aux services financiers et à aider les clients à atteindre des objectifs financiers tels que faire face aux risques et aux situations d'urgence, investir dans des opportunités, effectuer des paiements de manière sûre et efficace, et lisser les revenus, ce qui signifie que même si les flux de revenus du client sont volatils, il/elle dispose de suffisamment de fonds pour au moins couvrir ses dépenses de base tout au long de l'année.

Cette dimension comporte deux normes :

- **Norme III.A :** L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients.
- **Norme III.B :** Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients.

Norme

III.A L'INSTITUTION COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES POUR COMPRENDRE LES BESOINS DES CLIENTS.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles III.A.1 :** L'institution réalise des études de marché et des tests pilotes.
- **Pratiques Essentielles III.A.2 :** L'institution utilise ses données pour identifier des modèles de comportement financier par segment de clientèle.
- **Pratiques Essentielles III.A.3 :** L'institution financière recueille les commentaires des clients sur leurs expériences d'utilisation de ses services financiers.

Ces normes vont au-delà de la notion de « ne pas nuire », qui est l'objectif de la protection des consommateurs, et se concentrent plutôt sur la compréhension des besoins et des préférences des différents types de clients afin que les produits et les services leur soient réellement bénéfiques.

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

III.A.1 L'INSTITUTION RÉALISE DES ÉTUDES DE MARCHÉ ET DES TESTS PILOTES.

III.A.1.1 Avant d'introduire de nouveaux produits, services ou canaux de distribution, l'institution réalise une étude de marché qui comprend la collecte des données suivantes sur ses clients cibles :

III.A.1.1.1 Analyse de la part de marché, de la saturation du marché et du marché potentiel

III.A.1.1.2 Données sur le profil des clients, y compris le genre, l'âge, la localisation (urbain/rural) et le niveau de pauvreté/de revenu

III.A.1.1.3 Données sur les besoins, les objectifs des clients et les obstacles à l'utilisation des services financiers

L'étude de marché permet à l'institution financière de mieux comprendre les besoins, les préférences et les objectifs des clients, ainsi que les obstacles qu'ils rencontrent dans l'utilisation des produits, des services et des canaux de distribution financiers. Il convient de Remarquer que si les études de marché traditionnelles commencent par les produits et services (actuels ou potentiels) d'une institution financière et cherchent à savoir si les clients les apprécient ou non, les études de marché centrées sur le client commencent par le client, et non par le produit. Cela signifie qu'il faut d'abord comprendre la vie des clients cibles, puis concevoir ou modifier les produits pour satisfaire les besoins et les priorités des clients et les aider à atteindre leurs objectifs.

L'institution financière peut utiliser plusieurs sources pour obtenir des données sur les clients, notamment des entretiens avec les clients et le personnel qui interagit avec les clients, des groupes de discussion, des enquêtes, des observations sur le terrain du comportement des clients cibles, une évaluation rapide participative et l'exploration des données de transactions et autres données clients recueillies par l'institution financière. L'étude de marché doit inclure les membres des segments de clientèle cibles qui ne sont pas des clients, et doit chercher à déterminer si la conception actuelle des produits, des services et des canaux de distribution empêche involontairement certaines personnes d'y accéder.

Guide de notation

- Détail III.A.1.1
 - › Oui : l'institution financière analyse en profondeur le marché potentiel des nouveaux services financiers¹⁰ en évaluant la part de marché actuelle et la concurrence attendue dans tous les lieux/régions où il a l'intention d'introduire les nouveaux produits/services.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour obtenir une Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière n'analyse que de manière rudimentaire le marché potentiel des nouveaux services financiers, en s'appuyant

¹⁰ Rappel : Ce guide d'évaluation utilise l'expression « services financiers » pour désigner les produits, les services et les canaux de distribution.

uniquement sur les sources d'information existantes, sans procéder à une collecte de données primaires et secondaires supplémentaires, y compris l'analyse des concurrents.

- › Non : l'institution financière n'analyse pas la part de marché, la saturation du marché, ou le marché potentiel pour de nouveaux produits et services. Il est à Remarquer que les discussions informelles avec les directeurs d'agence et le personnel ne sont pas considérées comme une étude de marché.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- Détail III.A.11.2
 - › Oui : l'institution financière recueille des données démographiques et socio-économiques sur les clients, actuels et potentiels, afin de faciliter l'analyse segmentée. Les segmentations courantes sont le sexe, les groupes d'âge, la localisation (urbaine/rurale) et le niveau de revenu (pauvreté). La segmentation de l'analyse par sexe est obligatoire. Toutefois, les autres groupes de segmentation sont facultatifs et non obligatoires, en fonction de la clientèle de l'institution financière.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière recueille des données limitées sur les profils des clients, ou recueille ces données pour les clients existants, mais exclut les non-clients.
 - › Non : l'institution financière ne recueille pas de données qui lui permettraient de mener à bien des analyses segmentées des résultats de ses études de marché.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
 - Détail III.A.11.3
 - › Oui : l'institution financière effectue des recherches approfondies (couvrant les clients et les non-clients) sur les besoins et les préférences des clients en matière de produits financiers et non financiers, sur les objectifs du cycle de vie des clients et sur les obstacles à l'utilisation des services financiers.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière effectue des recherches limitées sur les clients, peut-être en excluant les non-clients, ou en ne menant que des enquêtes ponctuelles sur les clients, ou encore en étudiant les besoins des clients en matière de services financiers, mais pas les obstacles à l'accès à ces services.
 - › Non : l'institution financière ne mène pas de recherches sur les besoins, les objectifs et les obstacles des clients à l'utilisation des services financiers.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Rapports d'études de marché et de clientèle
- Enquêtes auprès des clients
- Fiches techniques de produits ou descriptions de prototypes de produits
- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations

III.A.1.2 L'institution financière recueille des avis sur les produits pilotes des partenaires qui ont une interaction directe avec les clients de l'institution.

Cet indicateur reconnaît que les partenaires en contact direct avec les clients qui participent aux tests pilotes peuvent avoir une bonne idée de ce que les clients apprécient ou n'apprécient pas dans la conception du produit financier pilote ou du canal de distribution. Si un partenaire n'interagit pas avec les clients, par exemple s'il aide l'institution financière à stocker ses données en toute sécurité, cet indicateur ne s'applique pas. En revanche, s'il interagit avec les clients – par exemple, les agents de dépôt/retrait, les agents en charge des ventes, ou les formateurs qui enseignent aux clients l'utilisation d'une nouvelle application – il est susceptible d'avoir une bonne idée de ce qui se passe. Lors de l'évaluation de cet indicateur, il est important de comprendre le modèle économique et les mécanismes de distribution afin de comprendre les partenaires impliqués auprès des clients de l'institution financière.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière cherche à obtenir un retour d'information actif de la part de tous les partenaires qui sont en contact direct avec les clients sur les expériences des clients, afin de comprendre les échecs de la conception du produit et les obstacles à l'adoption et à l'accessibilité du produit. Cela peut inclure, sans s'y limiter, le retour d'information sur l'expérience utilisateur avec les plateformes numériques et les applications mobiles, en tenant compte à la fois de la conception et de la commodité.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière recueille parfois un retour d'information sur les expériences des clients auprès de certains partenaires, mais le système n'est ni formalisé ni cohérent.
- Non : l'institution financière ne recueille pas de retour d'information de la part de ses partenaires sur les expériences de ses clients.
- N/A : l'institution financière n'a pas de partenaires qui s'engagent directement avec les clients.

Sources d'information

- Rapports d'études de marché et de clientèle
- Rapports d'essais pilotes
- Toute documentation sur les conversations avec les partenaires
- Entretiens avec les partenaires
- Entretiens avec les cadres supérieurs
- Manuel du produit

Pratiques Essentielles

III.A.2 L'INSTITUTION UTILISE SES DONNÉES POUR IDENTIFIER DES MODÈLES DE COMPOURTEMENT FINANCIER PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE.

Indicateurs / Détails

III.A.2.1 L'institution analyse l'utilisation des produits (types et fréquence) par segments démographiques et socio-économiques de ses clients.

Lorsque l'on étudie le comportement financier, il faut tenir compte à la fois de l'acceptation du produit, c'est-à-dire des personnes qui ont ouvert un compte ou se sont inscrites pour utiliser un produit, et de l'utilisation du produit, c'est-à-dire des transactions effectuées par les clients. L'acceptation est une première indication de l'adéquation du produit, mais l'utilisation est un meilleur indicateur de la valeur des produits pour les clients. Les données transactionnelles sur l'utilisation des produits peuvent fournir des informations importantes sur le comportement financier et mettre en évidence des besoins non satisfaits, des opportunités et des obstacles. Une faible utilisation devrait inciter l'institution financière à rechercher les raisons pour lesquelles les clients n'utilisent pas produits au fil du temps. Les données transactionnelles doivent être analysées par segments démographiques et socio-économiques, car il est peu probable que tous les segments de clientèle utilisent les produits de même manière. Il est recommandé de segmenter les données des clients pour tous les produits, pas seulement pour le crédit.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière fait les deux choses suivantes : a) elle analyse l'adoption et l'utilisation de tous ses produits, et b) elle segmente cette analyse en fonction des segments de clientèle pertinents pour son activité, tels que le sexe, la localisation, les groupes d'âge, le niveau d'alphabétisation formelle, le niveau de revenu/pauvreté et le secteur d'activité.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'analyse de l'utilisation des produits de prêt uniquement, ou l'analyse de l'utilisation de tous les produits par tous les clients, et non par segment de clientèle.
- Non : l'institution financière n'analyse pas l'utilisation des produits ou ne le fait que rarement, ce qui signifie qu'il l'a fait dans le passé, mais pas au cours de l'année écoulée.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec la direction
- Entretiens avec les responsables informatiques pour savoir si leur système peut générer, et a généré, des rapports sur l'utilisation des produits par segment de clientèle.
- Rapports avec analyse de l'utilisation des produits

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

III.A.3 L'INSTITUTION FINANCIÈRE RECUEILLE LES COMMENTAIRES DES CLIENTS SUR LEURS EXPÉRIENCES D'UTILISATION DE SES SERVICES FINANCIERS.

Recueillir les commentaires des clients sur leurs expériences d'utilisation des services financiers est essentiel à leur protection et à l'amélioration de leurs produits. Les données montrent que les clients confrontés à un problème ne déposent pas tous une réclamation. Par conséquent, pour comprendre les difficultés et les conséquences négatives ou positives rencontrées par les clients, l'institution financière doit solliciter activement leur avis. Une enquête de satisfaction client peut remplir ce rôle, mais pas nécessairement. Si l'enquête comporte des questions ouvertes telles que : « Avez-vous déjà rencontré des difficultés lors de l'utilisation de produits financiers ? » ou « L'utilisation de ces produits a-t-elle eu un effet positif ou négatif sur votre bien-être ? Veuillez expliquer comment ? » ou « Avez-vous un besoin financier auquel les produits que nous proposons actuellement ne répondent pas ? », l'enquête peut fournir une vision globale. Si, au contraire, l'enquête est très ciblée, par exemple : « Avez-vous reçu le montant du prêt demandé ? » ou « Le personnel vous a-t-il traité avec respect ? », l'enquête ne s'intéresse qu'à ces aspects de l'utilisation des services financiers, omettant les autres. De préférence, les institutions financières utiliseront plusieurs méthodes pour recueillir les retours d'expérience des clients, telles que les enquêtes de satisfaction, les groupes de discussion, les données sur les réclamations, les taux d'inactivité et les taux de sortie, ainsi que les enquêtes sur les résultats. Ces méthodes peuvent être autonomes ou intégrées à d'autres outils, comme un formulaire de demande de renouvellement de prêt. Il est à Remarque que s'il est normal qu'un certain pourcentage de clients quittent le service, une fréquence élevée de départs ou de clients inactifs peut indiquer une insatisfaction. De plus, les employés et les partenaires qui interagissent directement avec les clients ont souvent une bonne connaissance des défis, des besoins et des expériences de ces derniers, et constituent donc une source précieuse d'informations. Enfin, la segmentation des données, par exemple par produit, région ou sexe, peut aider la direction à cibler plus précisément les problèmes.

III.A.3.1 L'institution réalise des enquêtes de satisfaction client. Fréquence minimale : tous les deux ans

Guide de notation

- Oui : l'institution financière remplit les conditions suivantes : a) elle a mené une enquête de satisfaction auprès de ses clients au cours des 24 derniers mois ; b) l'enquête comporte au moins une question suffisamment ouverte pour permettre aux clients de donner leur avis sur tout type de problème auquel ils ont été ou de besoin non satisfait ; c) l'institution financière a interrogé au moins un échantillon représentatif de clients.

- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière mène des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients, mais moins fréquemment que tous les deux ans. Ou bien il n'interroge que certains segments de clientèle (par exemple, ceux qui ont un accès facile à l'internet). Ou encore, l'enquête de satisfaction ne porte pas sur les défis ou les besoins non satisfaits.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les lignes directrices pour un score de « oui ».
- N/A : il n'est pas permis Remarquer « N/A ».

Sources d'information

- Questionnaires d'enquête sur la satisfaction des clients et rapports sur les résultats
- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Entretiens avec les clients
- Entretiens avec le personnel en contact direct avec les clients

III.A.3.2 L'institution mène des entretiens avec des clients inactifs et/ou sortants pour rechercher des preuves de défauts dans la conception de ses produits.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière 1) mène des enquêtes auprès des clients dormants ou sortants¹¹ et calcule régulièrement les taux de fidélisation de la clientèle ; 2) a utilisé les résultats pour identifier les défaillances dans la conception des produits et prendre des mesures correctives afin de rendre ses services financiers plus centrés sur le client.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière a mené des enquêtes auprès de clients inactifs ou ayant quitté l'entreprise, et/ou a calculé les taux de fidélisation de la clientèle, mais ne le fait pas régulièrement. Ou encore, l'institution financière effectue cette recherche mais n'analyse pas les résultats pour identifier les défaillances dans la conception du produit.

¹¹ Remarquez qu'un client peut quitter l'institution financière volontairement ou involontairement. Les clients qui quittent l'institution financière involontairement souhaitent poursuivre leur relation avec l'institution, mais n'ont pas pu le faire. Cela peut être dû à des critères d'éligibilité, à des problèmes de remboursement, à un surendettement auprès d'autres institutions financières, à des changements de politique de crédit interne, voire à des facteurs externes tels que des modifications réglementaires ou législatives. Les clients qui quittent l'institution financière volontairement sont ceux qui auraient pu rester clients de l'institution financière, mais qui ont choisi de ne pas le faire. De nombreuses raisons peuvent expliquer ce départ, notamment l'insatisfaction, l'évolution des besoins, le désir de ne pas s'endetter davantage ou la recherche de services plus adaptés à leurs préférences.

- Non : l'institution financière ne mène pas d'enquêtes auprès de clients inactifs ou ayant quitté l'entreprise pour identifier les défaillances dans la conception des produits.
- N/A : il n'est pas permis Remarquer « N/A ».

Sources d'information

- Méthodologie de l'enquête sur l'abandon des clients, questionnaires et rapports sur les résultats.
- Rapports sur les réclamations des clients
- Méthodologie de l'enquête de satisfaction des clients et/ou de l'enquête de sortie, questionnaires et rapports sur les résultats.
- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Rapports sur les entretiens avec les clients sortants ou dormants

III.A.3.3 L'institution financière recueille des informations sur l'expérience clients provenant des sources suivantes :

III.A.3.3.1 Employés

III.A.3.3.2 Partenaires

Guide de notation (pour les détails III.A.3.3.1 et III.A.3.3.2)

- Oui : l'institution financière cherche activement à obtenir un retour d'information sur les expériences des clients par le biais de plusieurs canaux afin de comprendre les défaillances dans la conception du produit et les obstacles à l'adoption et à l'accessibilité.
 - › Concernant les employés, les personnes pertinentes à interroger sont celles qui interagissent avec les clients, par exemple, celles qui travaillent dans la vente, le service client ou toute personne qui gère les réclamations.
 - › En ce qui concerne les partenaires, ne consultez que les partenaires qui sont en contact direct avec les clients.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière recueille auprès de ses employés (détail III.A.3.3.1) ou de ses partenaires (détail III.A.3.3.2) des informations sur l'expérience des clients, mais le système n'est pas formalisé ou cohérent.
- Non : l'institution financière ne recueille pas de commentaires sur les expériences des clients des salariés (détail III.A.3.3.1) ou des partenaires (détail III.A.3.3.2).
- N/A : L'évaluateur peut Remarquer « N/A » pour ces détails si l'institution financière n'a pas d'employés ou de partenaires en contact direct avec les clients.

Sources d'information

- Entretiens avec les employés
- Entretiens avec les partenaires
- Manuel du produit
- Étude de marché
- Manuel du service clientèle

Norme

III.B LES PRODUITS, SERVICES ET CANAUX DE L'INSTITUTION SONT UTILES AUX CLIENTS.

Cette norme comporte six pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles III.B.1** : L'institution utilise les informations issues des données client pour concevoir les produits, les services et les canaux de distribution.
- **Pratiques Essentielles III.B.2** : L'institution supprime les barrières qui empêchent l'accès aux produits et services financiers.
- **Pratiques Essentielles III.B.3** : Les services financiers de l'institution protègent les clients des préjudices.
- **Pratiques Essentielles III.B.4** : Les services financiers de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.
- **Pratiques Essentielles III.B.5** : L'institution financière surveille la performance de ses algorithmes pour garantir l'inclusion et l'équité des clients.
- **Pratiques Essentielles III.B.6** : L'institution financière réduit le risque de fraudes externes et aide les clients qui en sont victimes.

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

III.B.1 L'INSTITUTION UTILISE LES INFORMATIONS ISSUES DES DONNÉES CLIENT POUR CONCEVOIR LES PRODUITS, LES SERVICES ET LES CANAUX DE DISTRIBUTION.

Cette pratique essentielle exige que l'institution financière utilise les données collectées sur les besoins, les préférences et les obstacles des clients, ainsi que sur la satisfaction, l'adoption et l'utilisation des produits et les résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs, pour éclairer les décisions concernant la conception et l'amélioration des produits et services au profit des clients.

III.B.1.1 L'institution conçoit de nouveaux produits, services (financiers et non financiers) et canaux de distribution en utilisant des informations provenant d'études de marché et tests pilotes, des commentaires des clients et des données sur les changements au niveau des clients.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière utilise des informations provenant d'études de marché et d'études pilotes, du retour d'information des clients et des données sur les résultats des clients afin d'éclairer la conception de nouveaux produits, services et canaux de distribution. L'institution financière peut donner au moins un exemple concret d'un nouveau produit, d'un nouveau service ou d'un nouveau canal créé au cours des dernières années en réponse aux observations des clients.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière recueille des informations sur les expériences et les résultats des clients, mais n'utilise pas toujours ces informations pour créer de nouveaux services financiers afin de s'attaquer aux causes de l'insatisfaction des clients ou des résultats négatifs. Ou encore, l'institution financière utilise certaines données relatives au retour d'information des clients pour concevoir des services financiers, mais ces données sont incomplètes ou insuffisamment détaillées. Par exemple, l'institution financière peut utiliser des études de marché pour concevoir des produits, mais ne pas disposer du retour d'information des clients sur leur expérience ou les résultats obtenus après l'utilisation du produit. Ou encore, l'institution financière ne recueille les réactions que de certains types de clients, au lieu d'un échantillon représentatif de tous les principaux segments de clientèle.
- Non : l'institution financière conçoit de nouveaux produits et services et les distribue sans s'appuyer sur le retour d'information des clients.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Données sur les résultats des clients
- Données d'enquêtes de satisfaction de la clientèle
- Données relatives aux réclamations
- Rapports d'études de marché
- Fiches produits

- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Entretien avec le service clientèle
- Politique/manuel de développement de produits (si l'organisation en possède un)
- Politique d'adéquation des produits (si l'organisation en a une)

III.B.1.2 L'institution modifie ses produits et services existants en réponse aux besoins, aux commentaires et aux changements au niveau des clients.

Guide de notation

- Utiliser la même logique que celle expliquée dans les orientations de notation pour III.B.1.1, mais l'appliquer à la pratique consistant à modifier la conception des services financiers existants (thème couvert par III.B.1.2.) plutôt qu'à la création de nouveaux services financiers (thème couvert par III.B.1.1). Il existe un exemple documenté

Pratiques Essentielles

III.B.2 L'INSTITUTION SUPPRIME LES BARRIÈRES QUI EMPÊCHENT L'ACCÈS AUX PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS.

Indicateurs / Détails

Des produits et des canaux de distribution inadaptés créent des obstacles à l'accès. Parmi les caractéristiques de conception inadaptées aux besoins des clients, et donc freinant l'utilisation des services financiers, on peut citer des montants de prêt inadaptés à leurs besoins, des échéanciers de remboursement inadaptés aux revenus des clients, des canaux de distribution peu pratiques ou mal utilisés, des conditions de produits trop complexes à comprendre pour les clients cibles et des exigences de garanties que les clients ne peuvent pas respecter. De plus, les clients peuvent avoir des difficultés à accéder à des produits d'épargne exigeant des exigences élevées ou strictes en matière de dépôt initial, de maintien d'un solde minimum, de frais de gestion de compte, de frais de retrait ou d'autres conditions limitant les retraits. Les préoccupations en matière de confidentialité affectent également l'utilisation, exacerbées par les canaux numériques où plusieurs personnes ont accès au même appareil électronique. Le niveau d'alphabétisation, de culture numérique et de compétences financières des clients influence également leur capacité à utiliser les produits financiers.

III.B.2.1 L'institution propose des montants et des conditions de prêts adaptés à la capacité de remboursement du client, en prenant en compte ses transactions financières, sa trésorerie et/ou son type d'entreprise.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière propose des prêts dont les conditions sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque emprunteur. Des exemples de conditions de prêt qui peuvent varier d'un client à l'autre sont le montant, la durée, le calendrier de remboursement, les modes de remboursement, le délai de grâce, le type et l'étendue des exigences en matière de garantie et les conditions de prépaiement.

- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière offre un choix limité de conditions de prêt. Ou encore, l'institution financière propose le même type de prêt, avec des conditions identiques, à la majorité de ses clients, mais offre des prêts avec des conditions différentes, adaptées aux besoins et aux préférences des clients, à une minorité d'entre eux.
- Non : l'institution financière propose des produits de prêt standardisés avec peu ou pas de différenciation des conditions de prêt pour chaque emprunteur, ou bien l'institution financière n'analyse pas les capacités de remboursement ou les flux de trésorerie des clients.
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts

Remarque : L'évaluateur doit vérifier la cohérence de la Remarque de III.B.2.1 avec les Remarques de III.B.3.1 (sur les calendriers de remboursement) et III.B.3.2 (sur les exigences en matière de garanties).

Sources d'information

- Manuel de crédit
- Fiches techniques et descriptions des produits de crédit
- Entretiens avec le comité de crédit, s'il en existe un
- Entretiens avec le service informatique, si l'institution financière utilise des algorithmes pour les décisions de prêt
- Entretien avec le directeur général

III.B.2.2 Si l'institution propose de l'épargne, elle fixe des exigences minimales et des conditions de retrait compatibles avec les flux de trésorerie des clients cibles.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière n'impose pas de restrictions telles qu'un solde minimum, un montant minimum de transaction et des conditions de retrait. Cela s'applique dans le cas (1) d'un solde minimum de 1 équivalent USD, (2) d'aucun montant minimum de transaction, (3) d'aucune restriction de retrait (bien qu'il soit permis d'imposer la condition que le client renonce à des taux d'intérêt plus élevés sur les dépôts à terme s'il effectue un retrait anticipé). De même, les frais de compte sont soit inexistants, soit très faibles, ce qui signifie que l'institution financière ne facture pas de frais pour les transactions, les reçus ou les demandes de solde, et elle impose des frais d'ouverture et de fermeture de compte maximum de 1 équivalent USD.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ». Par exemple, il ne limite pas les retraits et n'impose pas de montant minimum pour les transactions, mais elle exige un solde de compte minimum de 2 USD ou plus équivalent.

- Non : il existe des conditions très restrictives en ce qui concerne le solde minimum, le montant minimum et la durée du contrat, et l'institution financière perçoit divers frais.
- N/A : l'institution financière ne propose pas de comptes d'épargne, de comptes courants ou de comptes de dépôt, qu'il ait ou non reçu l'autorisation réglementaire de proposer de tels comptes.

Sources d'information

- Fiches d'information sur les dépôts, description des produits d'épargne
- Brochure / matériel de marketing

Pratiques Essentielles

III.B.3 LES SERVICES FINANCIERS DE L'INSTITUTION PROTÈGENT LES CLIENTS DES PRÉJUDICES.

Indicateurs / Détails

Les institutions financières doivent atténuer le risque que leurs services financiers nuisent à leurs clients. Nombre des conséquences négatives courantes sont liées au surendettement, notamment le stress, la perte d'actifs productifs, la pénurie alimentaire, la déscolarisation des enfants, le travail des enfants, les conflits familiaux et le désespoir face à l'avenir. Dans certains cas, les prêts comportent également des risques de fluctuation des taux de change, car les clients souffriraient d'une dévaluation monétaire. Outre les prêts, d'autres types de produits financiers comportent également des risques. Par exemple, les clients peuvent utiliser les services financiers de manière inappropriée en raison de leur manque de ressources. Ce phénomène est fréquent dans le secteur des assurances, où les clients ont une police d'assurance mais ne savent pas comment déclarer ou déclarer une réclamation, ni même s'ils y ont droit. De plus, dans l'espace numérique, les technologies peuvent dysfonctionner ou les pirates informatiques peuvent voler des données. La finance numérique implique également généralement des partenaires, tels que des agents qui fournissent des services de dépôt et de retrait d'argent. Ces partenaires peuvent adopter divers comportements préjudiciables envers les clients.

III.B.3.1 L'institution adapte les échéanciers de remboursement aux flux de trésorerie des clients et au type d'entreprise.

Certains prêts sont d'une durée si courte que la question des flux de trésorerie et des calendriers de remboursement n'est pas pertinente. Mais pour un prêt d'une durée d'au moins trois mois, les échéances de remboursement doivent correspondre aux flux de trésorerie des clients, compte tenu de leurs activités génératrices de revenus. Par exemple, le flux de trésorerie d'un agriculteur sera différent de celui d'un client qui possède un magasin de détail.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière adapte le calendrier de remboursement du prêt à une analyse des flux de trésorerie de l'entreprise et du ménage. Il est acceptable d'utiliser d'autres données comme substitut du flux de trésorerie, à condition que ces données fournissent des informations sur les activités financières du client.

- Partiellement : l'institution financière détermine le calendrier de remboursement du prêt en fonction d'une analyse limitée des flux de trésorerie qui ne tient pas compte de toutes les principales dépenses du ménage et de l'entreprise et/ou de la saisonnalité des revenus.
- Non : le calendrier de remboursement du prêt est normalisé sans être déterminé par un niveau minimum d'analyse des flux de trésorerie.
- N/A : l'institution financière n'accorde pas de prêts d'une durée d'au moins trois mois.

Remarque : L'évaluateur doit harmoniser la Remarque de cet indicateur avec la Remarque de IV.A.1.2.

Sources d'information

- Manuel de crédit
- Fiches d'information et brochures sur les produits de crédit
- Entretiens avec la direction ou le personnel qui prend les décisions de prêt
- Entretien avec le service informatique
- Exemples de calendriers de remboursement pour chaque produit de prêt
- Formulaire d'évaluation des prêts

III.B.3.2 Si l'institution financière impose des exigences en matière de garanties, celles-ci ne créent pas de graves difficultés pour les clients.

III.B.3.2.1 L'institution a établi une liste d'actifs ou de biens qui ne peuvent être donnés en garantie, comprenant des éléments qui pourraient entraîner de graves difficultés ou une perte significative de revenu pour le client.

III.B.3.2.2 L'institution fonde l'évaluation de la garantie sur des données vérifiables: le prix du marché ou la valeur de revente. Une instance de deuxième niveau confirme l'évaluation de la garantie.

III.B.3.2.3 L'exigence minimale pour la valeur de la garantie ne dépasse pas deux fois le montant du prêt, et le dépôt de garantie ne dépasse pas 20 % du montant du prêt.

III.B.3.2.4 Si l'institution financière recueille des titres de propriété ou met en place un privilège sur un bien, elle restitue le titre au client ou lève le privilège, une fois que le prêt est remboursé.

Guide de notation

- Détail III.B.3.2.1
 - › Oui : l'institution financière a, et applique, une politique qui énumère les actifs qui ne peuvent pas être donnés en garantie, y compris les biens qui créeraient de graves difficultés (par exemple, la résidence de l'emprunteur et des membres de son ménage) ou une perte significative des capacités à générer des revenus (par exemple, l'équipement et les machines de production, le bétail).

- › Partiellement : En pratique, l'institution financière n'exige pas de ses clients qu'ils mettent en gage des actifs qui créeraient de graves difficultés sociales et économiques pour l'emprunteur et les membres de son foyer, mais elle ne dispose pas d'une politique écrite énumérant les actifs qui ne peuvent pas être mis en gage en garantie.
 - › Non : l'institution financière exige des garanties, et il se peut que la perte des actifs que le client donne en garantie crée de graves difficultés sociales et économiques pour l'emprunteur et les membres de son foyer.
 - › N/A : l'institution financière n'utilise pas de garanties physiques ni d'actifs ni de garanties en espèces.
- Détail III.B.3.2.2
 - › Oui : l'évaluation de la garantie est basée sur un prix de marché vérifiable/une valeur de revente qui est vérifiée par le comité de crédit ou par une approbation de deuxième niveau. Attribuez la Remarque « oui » également si l'institution financière n'exige pas de ses clients qu'ils mettent en gage des actifs physiques comme garantie.
 - › En partie : l'évaluation de la garantie est basée sur une estimation de la valeur de revente mais pas sur un prix de marché vérifiable avec peu ou pas de vérification par le comité de crédit ou une approbation de second niveau.
 - › Non : l'évaluation des garanties repose sur les estimations de l'agent de crédit et du comité de crédit, sans référence à un prix de marché/valeur de revente vérifiable.
 - › N/A : l'institution financière n'utilise pas de garanties physiques ni d'actifs ni de garanties en espèces.
 - Détail III.B.3.2.3
 - › Oui : (1) la valeur minimale de la garantie ne dépasse pas deux fois le montant du prêt et (2) la garantie en espèces ne dépasse pas 20 % du montant du prêt.
 - › Partiellement : l'une des deux conditions ci-dessus n'est pas remplie.
 - › Non : les deux conditions ci-dessus ne sont pas remplies.
 - › N/A : l'institution financière n'utilise pas de garanties physiques ni d'actifs ni de garanties en espèces.
 - Détail III.B.3.2.4
 - › Oui : l'institution financière restitue tous les titres de propriété au client dès le remboursement du prêt. La Remarque est également « oui » si l'institution financière ne donne pas d'actifs physiques en garantie.
 - › Partiellement : l'institution financière renvoie tous les titres de propriété collectés après le remboursement du prêt, mais ne le fait pas dans les délais.
 - › Non : l'institution financière ne restitue pas tous les titres de propriété collectés au client une fois le prêt remboursé.
 - › N/A : l'institution financière n'utilise pas de garanties physiques ni d'actifs ni de garanties en espèces.

Sources d'information

- Fiches d'information et brochures sur les produits de crédit
- Manuel(s) sur la politique et les opérations de crédit
- Entretiens avec des agents de crédit
- Entretiens avec le service juridique
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

III.B.3.3 Si l'institution prête en devises fortes, elle informe les clients du risque de change à l'aide de scénarios de coûts. L'institution peut également justifier la décision de ne pas prêter en monnaie locale.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) propose des prêts en devises uniquement aux emprunteurs qui génèrent une part importante de leurs revenus dans la même devise (par exemple, car ils exportent des biens et/ou des services) et (2) explique à ces emprunteurs le risque de change à l'aide de scénarios de coûts.
- Partiellement : l'institution financière ne remplit pleinement qu'une seule des deux conditions susmentionnées.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des deux conditions susmentionnées.
- N/A : l'institution financière propose des prêts en monnaie locale uniquement

Sources d'information

- Manuel de crédit
- Fiches d'information et brochures sur les produits de crédit
- Entretiens avec la direction
- Entretiens avec le directeur financier
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

III.B.3.4 Si l'entreprise du client est liée à des secteurs connus pour présenter des risques sociaux élevés, l'institution effectue une évaluation supplémentaire pour atténuer les risques.

Dans le cas d'un prêt commercial, l'institution financière détermine si l'activité du client est liée à des secteurs connus pour présenter des risques sociaux élevés. Si tel est le cas, elle effectue une évaluation supplémentaire pour atténuer les risques.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) effectue des contrôles préalables pour les secteurs à haut risque social afin d'identifier les mesures d'atténuation des risques ; (2) incite les clients des secteurs à haut risque social à appliquer des

mesures d'atténuation des risques ; (3) vérifie si les activités économiques du client sont préjudiciables.

- En partie : l'institution financière encourage les clients des secteurs à haut risque social d'appliquer certaines mesures d'atténuation des risques, mais pas sur une base formelle, systématique et régulière, ni sans contrôler si les clients appliquent ces mesures et si un dommage survient.
- Non : l'institution financière prête à des clients issus de secteurs à haut risque social, mais ne les incite pas à appliquer des mesures d'atténuation des risques ni à contrôler si les activités économiques des clients entraînent un préjudice.
- N/A : L'institution financière n'accorde pas de prêts aux entreprises.

Sources d'information

- Classification des risques pour le portefeuille de l'institution financière
- Politique de crédit et manuel(s) opérationnel(s)
- Entretiens avec les responsables des opérations et des prêts
- Consultez les ressources disponibles au niveau international qui répertorient les secteurs à haut risque (par exemple, le ministère du Travail des États-Unis maintient cette ressource : « Liste des biens produits par le travail des enfants ou le travail forcé »)

III.B.3.5 Si l'institution propose une assurance volontaire, elle évalue la valeur des produits d'assurance pour les clients :

III.B.3.5.1 L'institution analyse les données sur l'utilisation du produit : adoption du produit, taux de sinistralité, taux de renouvellement et taux de couverture.

III.B.3.5.2 L'institution analyse les données sur la manière dont elle traite les demandes d'indemnisations : taux de rejet des demandes d'indemnisations, délai moyen de résolution des demandes, motifs de rejet des demandes, motifs de rupture de couverture.

III.B.3.5.3 L'institution analyse les données sur l'expérience client avec l'assurance : démographie des personnes couvertes, réclamations, satisfaction client.

III.B.3.5.4 Si le ratio de sinistralité pour l'assurance-vie est inférieur à 60 %, l'institution demande à l'assureur d'en justifier le motif.

Guide de notation

- Détail III.B.3.5.1
 - › Oui : l'institution financière (1) analyse régulièrement (au moins une fois par an) la valeur client de chaque produit d'assurance volontaire facilité/offert en calculant les indicateurs de performance de l'assurance suivants : utilisation du produit, taux de sinistres, taux de renouvellement et taux de couverture et (2)

- néocie avec le souscripteur pour obtenir de meilleures conditions lorsque la valeur client est inférieure à un niveau acceptable.
- › Partiellement : L'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour obtenir un score « oui ». Par exemple, l'institution financière calcule certains des indicateurs de performance de l'assurance énumérés ci-dessus, mais pas tous, ou il les calcule tous mais pas régulièrement, ou il analyse régulièrement la valeur du client mais ne négocie pas avec le souscripteur pour obtenir de meilleures conditions lorsque la valeur du client est inférieure à niveau acceptable.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les directives pour obtenir la Remarque « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'il propose ou non une assurance de groupe obligatoire à certains segments de clientèle.
- **Détail III.B.3.5.2**
 - › Oui : l'institution financière (1) analyse régulièrement (au moins une fois par an) le processus de traitement des demandes d'indemnisation en termes de : taux de rejet des demandes d'indemnisation, délai moyen de traitement des demandes d'indemnisation, motifs de rejet des demandes d'indemnisation et motifs de déchéance de la couverture et (2) négocie avec le souscripteur un processus de traitement des demandes d'indemnisation plus centré sur le client lorsque la valeur pour le client est inférieure à un niveau acceptable.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière n'évalue processus de gestion des sinistres que partiellement et pas régulièrement et/ou ne négocie pas avec le souscripteur un processus de gestion des sinistres plus centré sur le client si la valeur client est inférieure à un niveau acceptable.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les directives pour obtenir la Remarque « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'il propose ou non une assurance de groupe obligatoire à certains segments de clientèle.
 - **Détail III.B.3.5.3**
 - › Oui : l'institution financière segmente son analyse de l'adoption du produit, de son utilisation (c'est-à-dire le dépôt de demandes, la réception de paiements ou le rejet de demandes) et de la satisfaction, en fonction des principaux segments de clientèle.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ».
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune condition énumérée dans lignes directrices pour l'attribution d'un score de « oui ».

- › N/A : Remarquez « N/A » si l'institution financière ne facilite/n'offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle offre ou non une assurance collective obligatoire à des segments de clientèle sélectionnés.
- Détail III.B.3.5.4
 - › Oui : l'institution financière (1) contrôle chaque année le taux de sinistralité de chaque produit d'assurance vie et (2) négocie avec souscripteur des primes d'assurance vie moins élevées lorsque le taux de sinistralité est inférieur à 60 %.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière contrôle les taux de sinistres pour certains produits d'assurance vie mais pas tous, ou il contrôle les taux pour tous les produits mais pas régulièrement, ou il contrôle tous les taux au moins une fois par an mais ne négocie pas avec le souscripteur pour obtenir des primes d'assurance vie moins élevées lorsque le taux de sinistres est inférieur à 60 %.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune condition énumérée dans lignes directrices pour l'attribution d'un score de « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle propose ou non une assurance de groupe obligatoire à certains segments de clientèle.

Sources d'information

- Entretien avec le département en charge des produits d'assurance et, si possible, avec le chef de projet du souscripteur.
- Rapports de contrôle des assurances
- Entretien avec des clients sur leur expérience en matière d'assurance

III.B.3.6 L'institution financière demande aux clients s'ils ont rencontré des difficultés avec les partenaires. Fréquence minimale : annuelle.

Il existe de nombreux types de partenaires. Pour les besoins de cet indicateur, l'évaluateur doit faire la distinction entre les partenaires qui n'interagissent pas avec les clients et ceux qui le font. L'exemple le plus courant est celui des agents qui offrent des services d'encaissement et de décaissement aux clients de l'institution financière, mais il existe d'autres exemples de partenaires, notamment ceux qui effectuent des ventes, qui collectent les remboursements de prêts et les institutions financières d'assurance. Cet indicateur se concentre sur les partenaires qui travaillent directement avec les clients. L'institution financière a la responsabilité s'assurer que ces types de partenaires ne violent pas les principes de protection des clients.

Guide de notation

- Oui : si l'institution financière (1) vérifie régulièrement (au moins une fois par an) que tous ses partenaires respectent les principes de protection de la clientèle applicables aux services qu'ils fournissent aux clients et (2) remédie aux problèmes le cas échéant. Par exemple, lorsque l'institution financière fait appel à des agents exerçant des fonctions d'encaissement, elle contrôle régulièrement (au moins une fois par mois sur la base d'un échantillon) la liquidité des agents afin de garantir à tout moment des liquidités suffisantes à ses clients. Autre exemple : si l'institution financière s'associe à une compagnie d'assurance, elle vérifie que les clients sont satisfaits des décisions prises par la compagnie d'assurance en matière de sinistres et de son service à la clientèle.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour l'obtention du score « oui ».
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les lignes directrices pour l'obtention du score « oui ».
- N/A : l'institution financière ne travaille avec aucun partenaire en contact direct avec les clients.

III.B.3.7 L'institution financière surveille en permanence les dysfonctionnements des canaux numériques, tels que les pannes prolongées ou les retards de traitement, et dispose de mécanismes permettant de résoudre les problèmes le cas échéant :

Les canaux numériques sont tous les canaux qui s'appuient sur la technologie pour fournir un service (par exemple, les cartes de paiement, les transferts d'argent, les prêts numériques, les sites web de banque en ligne et les applications).

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) contrôle en permanence le bon fonctionnement de toutes les transactions effectuées via ses canaux de distribution numériques et (2) a mis en place des mécanismes permettant de traiter rapidement les erreurs de transaction (par exemple, les transactions non effectuées ou effectuées de manière incorrecte, les fonds envoyés à un destinataire qui n'a pas pu encaisser les fonds dans le délai imparti).
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions d'octroi d'un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière ne surveille pas le fonctionnement de tous ses canaux numériques, ne détecte pas tous les types d'erreurs de transaction ou ne peut pas traiter rapidement toutes les erreurs de transaction.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les lignes directrices pour l'obtention d'un score de « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Entretien avec la direction
- Entretien avec le service informatique
- Entretien avec des clients qui utilisent des canaux de distribution numériques

Pratiques Essentielles

III.B.4 LES SERVICES FINANCIERS DE L'INSTITUTION AIDENT LES CLIENTS À RÉDUIRE LEUR VULNÉRABILITÉ AUX CHOCs ET À LISSER LEURS DÉPENSES DE CONSOMMATION.

Indicateurs / Détails

III.B.4.1 L'institution propose des produits financiers qui aident les clients à maintenir des niveaux de dépenses stables malgré les fluctuations de revenus ou les urgences. À cette fin, elle propose au moins l'un des produits suivants : des prêts d'urgence, des produits d'épargne avec un processus de retrait facile, et de l'assurance volontaire.

Maintenir des niveaux de dépenses stables malgré les fluctuations de revenus ou les situations d'urgence signifie que les clients sont en mesure de répondre à des besoins fondamentaux tels que le logement, les services publics, l'éducation de leurs enfants et la nourriture, même lorsque leur trésorerie est faible ou qu'ils doivent faire face à des dépenses inattendues dues à des chocs tels que la maladie, l'inondation ou la sécheresse. Les services financiers et non financiers peuvent aider les clients à faire face à ces situations. Par exemple, le rééchelonnement des prêts ou l'offre de prêts d'urgence peuvent être utiles, tout comme l'épargne, l'assurance, les paiements et les envois de fonds. La formation peut également aider les clients à maintenir des niveaux de dépenses stables, car elle peut renforcer les capacités des clients à prévenir les risques (par exemple, l'éducation à la santé) ou à faire face aux risques (par exemple, le renforcement des compétences financières). Il convient de Remarquer que l'institution financière peut offrir certains produits et services tels que l'assurance, les paiements par mobile money et les services non financiers indirectement, par l'intermédiaire de partenaires.

Guide de notation

- Oui :
 - › l'institution financière propose un produit de prêt d'urgence à un taux d'intérêt gratuit ou préférentiel à tous les clients qui souffrent de différents types d'urgence, y compris d'une perte de revenus inattendue, et/ou
 - › l'institution financière offre des services de dépôt/épargne avec un processus de retrait inconditionnel facile et très rapide, et/ou
 - › l'institution financière facilite/offre un ou plusieurs produits d'assurance volontaire qui aident les clients à faire face aux situations d'urgence, tels qu'une assurance hospitalisation abordable ou des compléments volontaires de couverture d'assurance vie collective pour couvrir le conjoint en plus.
- Partiellement :
 - › l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière

- propose un produit de prêt d'urgence à certains segments de clientèle seulement, ou il propose des prêts d'urgence à tous les clients, mais uniquement pour un type d'urgence spécifique (par exemple, une urgence médicale), et/ou
- › l'institution financière impose certaines restrictions de retrait sur les comptes d'épargne, mais en cas d'urgence, elle permet aux clients de retirer leur épargne plus facilement et plus rapidement, bien que le processus ne soit pas suffisamment simple ou rapide pour mériter une Remarque de « oui », et/ou
- › l'institution financière facilite/offre un ou plusieurs produits d'assurance volontaires de valeur moyenne qui aident les clients à faire face dans une certaine mesure aux situations d'urgence.
- Non : l'institution financière ne propose ni un produit de prêt d'urgence, ni de services de dépôt/épargne avec un processus de retrait simple et rapide (qu'elle ait ou non l'autorisation réglementaire d'offrir des services de dépôt/épargne), ni une assurance volontaire. Notez que l'institution financière doit également répondre « Non » si elle propose un produit d'assurance volontaire, mais que sa valeur client est très faible. Par exemple, si le produit d'assurance comporte de nombreuses exclusions, s'accompagne de procédures d'indemnisation fastidieuses, ou s'il est trop cher pour les clients.
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

Sources d'information

- Manuel(s) de politique et d'opérations pour les produits de dépôt et d'assurance
- Enquêtes de satisfaction auprès des clients
- Si l'institution financière propose une assurance par l'intermédiaire d'un partenaire, interrogez ce dernier.
- Entretiens avec la direction
- Entretiens avec le responsable du marketing/du développement des produits
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

Pratiques Essentielles

III.B.5 L'INSTITUTION FINANCIÈRE SURVEILLE LA PERFORMANCE DE SES ALGORITHMES POUR GARANTIR L'INCLUSION ET L'ÉQUITÉ DES CLIENTS.

Indicateurs / Détails

Cette pratique essentielle s'applique uniquement aux algorithmes utilisés pour prendre des décisions concernant les demandes de prêt. Elle inclut les algorithmes d'aide à la décision (par exemple, l'évaluation du crédit) validés par un humain, ainsi que ceux qui conduisent à des décisions automatisées.

L'élément d'inclusion renvoie à la possibilité que les algorithmes soient biaisés ou qu'ils perpétuent un biais déjà existant. Par exemple, un algorithme biaisé peut privilégier les clients qui paient leurs factures de services publics régulièrement et à temps via leur téléphone. En effet, les clients des zones rurales peuvent ne pas être en mesure d'effectuer des transactions avec la même régularité que ceux des zones urbaines en raison de pannes de courant ou d'une insuffisance des infrastructures. Cela entraînerait des paiements de services publics moins réguliers via les applications mobiles pour les clients ruraux, et donc moins de chances d'être approuvés par l'algorithme, même lorsque

la personne résidant en zone rurale est solvable. Un exemple d'algorithme perpétuant un biais existant est celui où les agents de crédit, par exemple, ont tendance à accorder davantage de prêts aux hommes qu'aux femmes, pensant inconsciemment que les hommes sont plus doués en gestion financière que les femmes. Si un algorithme utilise des données existantes pour prendre des décisions de prêt sur des clients réguliers, il continuera d'accorder davantage de prêts aux hommes qu'aux femmes, car les données qu'il utilise sont biaisées par les décisions initiales prises par des humains. De même, l'aspect équité de cette pratique essentielle renvoie à la possibilité que l'algorithme lui-même, ou les données qu'il utilise, présentent des biais conduisant à ce que des clients ayant des capacités de remboursement comparables reçoivent néanmoins des prêts de montants différents. Dans tous les cas, les indicateurs relevant de cette pratique essentielle demandent simplement à l'institution financière fournisseur d'analyser qui demande un prêt et qui obtient un prêt, et pour quels montants, par segment de clientèle, afin de surveiller les exclusions ou les décisions inéquitables.

III.B.5.1 L'institution financière analyse les résultats de l'algorithme de prêt par segment de clientèle, pour comparer les clients approuvés avec le pool de candidats et les examine par rapport à sa stratégie.

Guide de notation

- **Oui** : l'institution financière effectue une analyse des résultats de l'algorithme par rapport aux résultats escomptés. L'analyse compare la composition du pool de candidats, par segment de clientèle, avec la composition des clients approuvés par l'algorithme. L'analyse cherche à identifier toute différence significative entre les deux qui n'est pas conforme à la stratégie de l'institution financière. Les « résultats escomptés » peuvent provenir de statistiques de marché (par exemple, le pourcentage de la population qui fait partie du groupe cible de l'institution financière, le pourcentage de cette population qui a demandé un prêt) ou d'analyse manuelle d'un échantillon de demandes qui cherche à identifier tout biais dans les résultats de l'algorithme. L'analyse est également réalisée lors du lancement d'un algorithme pour un produit, ainsi que de manière continue, au moins une fois par an. Pour les algorithmes d'apprentissage automatique ou d'autres algorithmes qui s'adaptent de manière itérative en fonction des données analysées, cette analyse est effectuée plus fréquemment. L'analyse est documentée et comprend les données sources, une analyse sommaire, les conclusions et, le cas échéant, les changements proposés à l'algorithme ou d'autres actions appropriées pour résoudre le problème.
- **Partiellement** : l'institution financière ne remplit que partiellement, mais pas totalement, les conditions d'obtention d'un score « oui ». Par exemple, elle effectue l'analyse, mais uniquement au lancement. Ou bien, elle examine périodiquement les résultats de l'algorithme, mais ne dispose pas de données de comparaison (par exemple, des statistiques de marché ou des analyses de données effectuées manuellement pour comparer les décisions de l'algorithme). Ou bien, l'institution financière effectue cette analyse, mais pas par segment de clientèle. Ou bien, un membre du personnel effectue cette analyse, mais rien ne prouve qu'elle ait été examinée par la direction.

- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les lignes directrices pour obtenir la Remarque « oui ». En d'autres termes, l'institution financière n'effectue pas cette analyse ou cite des statistiques générales du marché sans procéder à un examen formel de l'algorithme par rapport à ces statistiques.
- N/A : l'institution financière n'utilise pas d'algorithmes pour prendre des décisions de prêt.

III.B.5.2 L'institution analyse le montant des prêts approuvés aux clients présentant des profils financiers similaires.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière effectue une analyse des résultats de l'algorithme par rapport aux résultats escomptés. Les profils financiers peuvent s'appuyer sur diverses données, telles que l'activité économique, l'analyse des flux de trésorerie ou les données relatives aux transactions. L'analyse décrite dans l'indicateur compare le montant du prêt proposé par l'algorithme à un montant de prêt déterminé par une approche manuelle ou alternative (non algorithmique). Les « résultats escomptés » peuvent provenir de statistiques de marché (par exemple, le pourcentage de la population qui fait partie du groupe cible de l'institution financière, le pourcentage de cette population qui a demandé un prêt) ou d'une analyse manuelle d'un échantillon de demandes qui cherche à identifier tout biais dans les résultats de l'algorithme. L'analyse est également effectuée lors du lancement d'un algorithme pour un produit, ainsi que sur une base continue, au moins une fois par an. Pour les algorithmes d'apprentissage automatique ou d'autres algorithmes qui s'adaptent de manière itérative en fonction des données analysées, cette analyse est effectuée plus fréquemment. L'analyse est documentée et comprend les données sources, une analyse sommaire, les conclusions et, le cas échéant, les changements proposés à l'algorithme ou d'autres actions appropriées pour résoudre le problème.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions d'obtention d'un score « oui ». Par exemple, elle effectue l'analyse, mais uniquement au lancement. Ou bien, elle examine les résultats de l'algorithme, mais ne dispose pas d'un ensemble de comparaison formel. Ou bien, elle effectue cette analyse, mais pas par segment de clientèle. Ou bien, un membre du personnel effectue cette analyse, mais rien ne prouve que la direction l'a examinée.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions énumérées dans les lignes directrices pour l'obtention d'un score « oui ». Cela signifie que l'institution financière n'effectue pas cette analyse ou qu'il cite des statistiques générales du marché sans procéder à un examen formel de l'algorithme par rapport à ces statistiques.
- N/A : l'institution financière n'utilise pas d'algorithmes pour prendre des décisions de prêt.

Sources d'information

- Analyse des résultats de l'algorithme, y compris, le cas échéant, analyse comparant les décisions qu'un être humain aurait prises sur la base des politiques de crédit du fournisseur par rapport à la décision prise par l'algorithme
- Entretiens avec les personnes qui prennent ou examinent les décisions de crédit
- Entretiens avec la direction

Pratiques Essentielles

III.B.6 L'INSTITUTION FINANCIÈRE RÉDUIT LE RISQUE DE FRAUDES EXTERNES ET AIDE LES CLIENTS QUI EN SONT VICTIMES.

Indicateurs / Détails

Cette pratique essentielle et ses indicateurs associés se concentrent sur le risque de fraude externe. Il s'agit d'une fraude perpétrée par des sources extérieures à l'institution financière. Elle diffère de la fraude interne, qui correspond aux activités frauduleuses des employés. La fraude des employés est abordée ailleurs dans les Normes SNF, dans les indicateurs et détails relatifs à la prévention ou à la lutte contre la corruption (voir I.A.1.2.3, II.A.2.1.5, et II.B.2.1.1).

La fraude externe représente un risque majeur dans la finance numérique. Les institutions financières ont l'obligation d'atténuer ce risque et d'aider les clients victimes de fraude. La Dimension I inclut la pratique de gestion selon laquelle l'institution financière doit disposer d'une stratégie de lutte contre la fraude (voir I.A.1.4). La Dimension III se concentre sur trois domaines d'activité complémentaires : a) comprendre les principaux risques de fraude sur le marché ; b) prendre des mesures pour atténuer ce risque ; c) restituer les fonds aux clients victimes de fraude, sauf en cas de négligence de la part du client. Il est important de disposer d'un mécanisme de réponse pour la restitution des fonds perdus aux clients victimes de fraude, afin que leur confiance dans le système financier numérique ne soit pas perdue.

III.B.6.1 L'institution financière évalue le risque de fraude, en étudiant les tendances externes en matière de fraude et en analysant les commentaires des clients, pour identifier le risque de fraude du marché.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière effectue une analyse pour s'assurer qu'elle atténue le risque de fraude externe et aide les clients victimes de fraude en procédant comme suit : (1) effectue des recherches ou se réfère à des recherches accessibles au public sur les tendances actuelles en matière de fraude et d'atténuation des risques et (2) examine le retour d'information des clients, y compris par le biais du mécanisme de réclamation, afin d'identifier de nouveaux types de fraudes subies par les clients. L'analyse est documentée avec les données/informations à l'appui et la stratégie d'atténuation des risques est proposée pour éviter que de tels événements ne se reproduisent à l'avenir.

- Partiellement : L'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions d'octroi d'un score de « oui ».
- Non : l'institution financière ne dispose d'un processus d'identification des risques de fraude externe et n'existe aucune preuve d'une discussion au sein du conseil d'administration portant sur éléments susmentionnés.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

III.B.6.2 L'institution financière réduit en permanence le risque de fraudes externes en menant au minimum les activités suivantes :

III.B.6.2.1 Investir dans les technologies et renforcer les capacités internes nécessaires à la lutte contre la fraude.

III.B.6.2.2 Analyser les données, y compris les données relatives aux réclamations des clients, afin d'identifier les activités suspectes.

III.B.6.2.3 Informer les clients, par au moins deux canaux différents, sur la manière de se protéger contre la fraude et de signaler à l'institution financière, tout soupçon de fraudes.

Guide de notation

- Détail III.B.6.2.1
 - › Oui : l'institution financière investit dans des technologies qui sécurisent la plateforme de prêt pour toutes les transactions au niveau du client et qui peuvent signaler en temps réel les transactions suspectes.
 - › Partiellement : l'institution financière a pris des mesures pour investir dans la lutte contre la fraude, mais l'effort est incomplet (par exemple, la technologie n'est pas fonctionnelle, ou il y a peu de preuves qu'elle signale les transactions suspectes, ou encore elle ne peut fonctionner qu'avec certains produits).
 - › Non : l'institution financière n'a mis en œuvre aucune des mesures requises pour obtenir un « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- Détail III.B.6.2.2
 - › Oui : l'institution financière analyse une variété de données, y compris les plaintes des clients et d'autres sources de commentaires des clients ainsi que des sources accessibles au public, liées à un large éventail de sources de fraude, y compris, mais sans s'y limiter, les agents, l'utilisation du code QR, les notifications ou demandes frauduleuses et les transferts erronés, afin d'identifier toute activité suspecte. L'analyse doit être effectuée activement par une équipe dont les responsabilités comprennent l'analyse des données pour la prévention ou la détection des fraudes.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière analyse les données périodiquement mais pas systématiquement, ou elle analyse certaines données mais

pas toutes (par exemple, elle analyse les rapports sur les transactions potentiellement frauduleuses mais n'examine pas les données relatives aux réclamations des clients pour obtenir des informations sur l'exposition des clients à la fraude), ou il n'est pas clair dans les descriptions de poste qui est le principal responsable de l'analyse des données pour prévenir et détecter la fraude, ou quelles sont les activités spécifiques que cette personne ou cette équipe est censée mettre en œuvre.

- › Non : l'institution financière n'analyse pas les données pour identifier les activités potentiellement frauduleuses.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- Détail **III.B.6.2.3**
 - › Oui : l'institution financière informe les clients sur (1) la manière de se protéger contre la fraude externe, en utilisant au moins deux canaux différents (par exemple, une foire aux questions, modules d'apprentissage en ligne dans l'application mobile, messages SMS) (2) la manière de signaler une fraude présumée à l'institution financière.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière n'utilise qu'un seul canal pour informer les clients sur la façon de se protéger contre la fraude, ou seuls certains clients reçoivent ces informations, ou encore l'institution financière ne fournit que des informations partielles (par exemple, elle indique aux clients comment signaler une fraude, mais pas immédiatement pour la prévenir).
 - › Non : l'institution financière n'essaie pas d'informer les clients sur la manière de se protéger contre la fraude externe ou de signaler à elle toute suspicion de fraude.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Stratégie - lire la section sur la stratégie de prévention de la fraude
- Entretiens avec le service informatique
- Entretiens avec le service clientèle et/ou l'équipe chargée des réclamations
- Données relatives aux réclamations
- Rapports / recherches sur les données publiques relatives à la fraude que l'institution financière a lus

III.B.6.3 L'institution financière informe et assiste les clients en cas de fraudes externes :

III.B.6.3.1 L'institution financière informe les clients lorsqu'elle identifie une activité frauduleuse présumée. Délai : pour les canaux de communication numériques : dans les 24 heures suivant le moment où l'institution a pris connaissance du problème ; pour les canaux de communication physiques : dans les 7 jours.

III.B.6.3.2 L'institution financière procède à l'enquête sur les fraudes dans les 24 heures suivant leur signalement par un client.

III.B.6.3.3 L'institution financière restitue les fonds perdus aux clients qui signalent une fraude dans le mois, sauf si elle peut prouver la négligence du client.

Guide de notation

- Détail III.B.6.3.1

Remarque : Ce détail s'applique aux cas où le client n'est pas au courant de la fraude possible, alors que l'institution financière est celle qui a identifié 'activité suspecte.

- › Oui : lorsqu'une institution financière a connaissance d'une activité frauduleuse suspectée, (1) elle informe ses clients dans les 24 heures (en cas de services financiers numériques – purement numériques) OU (2) elle informe ses clients dans les 7 jours en cas de modèle phygital (physique + numérique) ou si la portée est éloignée et étendue aux zones rurales, où il n'existe aucune infrastructure pour soutenir la technologie. Veuillez remarquer que les délais s'appliquent à compter de la date à laquelle l'institution financière a connaissance de la fraude, ce qui peut être un jour différent de celui où la fraude a eu lieu. Une fois l'institution financière informée du problème, elle dispose d'un jour (pour les clients numériques) ou d'une semaine (pour les clients qu'elle dessert en personne) pour en informer le client. L'institution financière a également une politique qui stipule qu'elle doit informer ses clients lorsqu'elle découvre de possibles activités frauduleuses dans les délais indiqués ci-dessus.
- › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière informe les clients d'une activité frauduleuse présumée dans un délai d'un jour (pour les clients numériques) ou d'une semaine (pour les clients servis en personne), mais il n'y a pas de politique en la matière. OU, l'institution financière informe les clients mais pas en temps voulu, comme défini ci-dessus.
- › Non : l'institution financière n'a pas de politique de notification des clients et n'informe pas systématiquement les clients en temps opportun des activités frauduleuses suspectées, comme défini ci-dessus.
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

- Détail III.B.6.3.2

Remarque : Ce détail s'applique aux cas où le client est la première personne à avoir connaissance de la fraude possible, et c'est lui qui informe l'institution financière de ce problème.

- › Oui : l'institution financière a mis en place une politique d'assistance et d'ouverture d'enquête en cas de toute fraude signalée par le client dans les 24 heures suivant la déclaration de l'incident par le client. Il convient de Remarquer que la règle 24 heures s'applique aux jours

ouvrables. Ainsi, si le client signale l'incident un vendredi et que l'institution financière répond le lundi, l'incident est considéré comme ayant été signalé dans les 24 heures, car aucun jour de week-end n'est un jour ouvrable. Remarquez également que ce détail concerne le début de l'enquête sur toute fraude signalée par le client dans un délai de 24 heures. Il n'est pas nécessaire de résoudre les problèmes de fraude dans ce délai. La résolution peut prendre plus de temps, mais l'enquête peut commencer dans les 24 heures ouvrables suivant la notification initiale de la fraude.

- › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière commence à enquêter sur les fraudes parfois dans les 24 heures suivant la réception de la notification, mais parfois plus tard, ou dans la pratique, l'institution financière enquête rapidement, mais il n'a pas de politique concernant son obligation d'enquêter en temps voulu.
 - › Non : l'institution financière ne répond pas dans les 24 heures à la plupart, voire à la totalité, des notifications de clients signalant qu'ils ont été victimes de fraude. Elle ne dispose pas non plus d'une politique stipulant qu'elle doit ouvrir une enquête dans un délai d'un jour ouvrable sur toute fraude potentielle signalée par un client.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail III.B.6.3.3**
 - › Oui : l'institution financière a pour politique de restituer les fonds perdus aux clients victimes de fraude, à condition que le client n'ait pas fait preuve de négligence, avec un délai de remboursement des fonds perdus ne dépassant pas un mois à compter du début de l'enquête sur la fraude. L'institution financière doit également disposer d'une procédure d'enquête sur l'origine de la fraude et, de préférence, la signaler aux autorités compétentes s'il découvre la source de la fraude. En outre, l'institution financière doit disposer d'un processus permettant de déterminer si le client a été négligent, c'est-à-dire s'il a adopté des comportements que l'institution financière avait expressément recommandé de ne pas adopter.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions pour obtenir la Remarque « oui ». Par exemple, l'institution financière a une politique de rétablissement des fonds mais ne respecte pas le délai d'un mois pour le remboursement des clients, ou l'institution financière n'est pas cohérent quant au moment où il rétablit les fonds, parfois il le fait et parfois il ne le fait pas, même lorsque le client n'a pas été négligent.
 - › Non : l'institution financière ne dispose d'aucune politique ni d'aucun mécanisme permettant de restituer les fonds perdus aux clients, d'enquêter sur les sources de fraude ou de déterminer si le client a fait preuve de négligence d'une manière qui l'a exposé à la fraude.
 - › NA : il n'est pas permis de Remarquer « N/A ».

Sources d'information

- Documents stratégiques et politiques sur la prévention et la lutte contre la fraude
- Rapports sur les instances de fraude
- Procès-verbaux du conseil d'administration, en particulier des sous-comités du conseil d'administration tels que le comité d'audit interne
- •Entretiens avec l'équipe d'audit interne et/ou le service informatique
- Entretiens avec la direction
- Entretiens avec des clients victimes de fraude, si possible



Dimension IV

Protection des clients

La protection des clients est la norme minimale pour toutes les institutions financières responsables. Que l'institution financière ait des objectifs liés à la gestion de la performance environnementale et/ou à rendre les services financiers avantageux pour les clients, ou qu'elle ait une stratégie axée uniquement sur la rentabilité financière, toutes les institutions financières ont l'obligation morale de minimiser le risque que les services financiers qu'elles proposent aggravent la situation de leurs clients. Les normes de la Dimension IV se concentrent sur ce point, en identifiant les pratiques et les systèmes qu'une institution financière peut mettre en œuvre pour éviter que l'utilisation des services financiers ne porte préjudice à ses clients.

Remarque importante : les normes de protection des clients (PC) utilisées pour les évaluations et les certifications PC ne se limitent pas à cette dimension, mais s'étendent à d'autres dimensions des Normes Universelles. Veuillez référer au manuel des normes de protection des clients pour en consulter la liste complète.

La dimension IV comporte cinq normes :

- **Norme IV.A :** L'institution ne surendette pas ses clients.
- **Norme IV.B :** L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.
- **Norme IV.C :** L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients.
- **Norme IV.D :** L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données.
- **Norme IV.E :** L'institution reçoit et résout les réclamations des clients.

*Norme***IV.A** L'INSTITUTION NE SURENDETTE PAS SES CLIENTS.

Les institutions financières ont la responsabilité de prendre des décisions de prêt qui offrent un montant de crédit approprié à chaque client, de sorte que les clients puissent rembourser sans devenir surendettés. En outre, étant donné que les chocs imprévisibles modifient les flux de trésorerie des personnes, les institutions financières doivent également surveiller le remboursement de la dette de manière continue, afin de savoir si la dette crée un stress chez le client et d'y répondre de manière à aider le client à faire face aux défis et à éviter le défaut de paiement sans avoir à prendre une mesure qui aggrave sa situation (par exemple, retirer un enfant de l'école, vendre un actif productif). Enfin, les institutions financières peuvent participer aux efforts visant à améliorer la gestion du risque de crédit au niveau du marché (comme le partage/rapport d'informations sur le crédit).

La norme IV.A comporte deux pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles IV.A.1** : L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.
- **Pratiques Essentielles IV.A.2** : L'institution surveille le marché et répond au risque accru de surendettement.

Pratiques Essentielles

IV.A.1 L'INSTITUTION PREND DES DÉCISIONS DE PRÊT EN FONCTION DE LA CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT DU CLIENT.

Indicateurs / Détails

IV.A.1.1 Le processus d'approbation du prêt par l'institution financière comprend les éléments suivants, sauf si elle utilise d'autres données pour comprendre la capacité de remboursement et si le montant du prêt est inférieur à 20 % du RNB par habitant. [F8]¹²

IV.A.1.1.1 Le pourcentage du revenu excédentaire [F9]¹³ d'un emprunteur qui peut être affecté au remboursement de la dette, incluant toute dette existante auprès de l'institution et auprès d'autres prêteurs, ne peut être supérieur à 70 %.

IV.A.1.1.2 Les décisions d'octroi de prêt qui sont étayées par une analyse automatisée sont prises par au moins une personne. Dans les autres cas, les décisions d'octroi des prêts sont prises par au moins deux personnes, dont l'une n'interagissant pas directement avec le client.

IV.A.1.1.3 S'il existe un bureau de crédit, l'institution financière communique les données du client au bureau de crédit et utilise les rapports de crédit dans le cadre de la procédure d'approbation des prêts.

IV.A.1.1.4 Si l'institution propose des prêts de groupe, soit l'institution, soit les autres membres du groupe font une évaluation pour chaque membre du groupe.

Les institutions financières doivent avoir des politiques qui définissent chaque étape des processus d'approbation et de surveillance du crédit qui contribuent à prévenir le surendettement des clients. Les garanties de prêt (dépôts en espèces, actifs, responsabilité conjointe, cosignataires ou salaires) ne doivent pas se substituer à une bonne analyse de la capacité de remboursement. Remarquez que cet indicateur ne s'applique PAS à un prêt d'une valeur inférieure à 20 % du RNB par habitant, si l'institution financière utilise d'autres données pour comprendre la capacité de remboursement. Pour ces types de prêts, voir l'indicateur IV.A.1.3. Vous trouverez ci-dessous des Remarques spécifiques à chaque détail de l'indicateur IV.A.1.1 :

- **IV.A.1.1.1:** Si l'emprunteur utilise moins de 70 % de ses revenus excédentaires pour rembourser ses dettes, c'est encore mieux. 70 % est le maximum autorisé, mais tout ce qui est en dessous est également autorisé et même préférable.
- **IV.A.1.1.2:** L'expression « appuyé par une analyse automatisée » signifie qu'un algorithme peut recommander d'approuver ou non une demande de prêt et/ou le montant du crédit à offrir, mais une personne examine toujours la décision initiale prise par l'algorithme et l'approuve ou rejette. Si l'institution financière n'utilise pas d'analyse automatisée, la deuxième phrase de ce détail s'applique, ce qui signifie qu'au moins deux personnes différentes participent aux décisions de crédit.

¹² [F8] Les « Données alternatives » : Lors de l'évaluation de la solvabilité, il s'agit de toute donnée, financière ou autre, différente des données relatives aux revenus, aux dépenses et au service de la dette utilisées dans l'analyse traditionnelle de la capacité de remboursement.

¹³ [F9] Le « revenu excédentaire » désigne les fonds qui restent à la disposition de l'emprunteur après qu'il a payé toutes les dépenses professionnelles et les dépenses de base du ménage (ex: le logement, la nourriture, la santé, l'éducation), ainsi que les impôts, s'il y a lieu.

- **IV.A.11.3:** S'il existe un bureau de crédit mais que les données sont incomplètes ou peu fiables, l'institution financière devrait quand même faire rapport au bureau de crédit, afin de renforcer cette infrastructure, et elle devrait recevoir des rapports du bureau de crédit, afin d'avoir accès à toutes les informations que le bureau de crédit peut fournir. Toutefois, si le rapport du bureau de crédit est incomplet ou inexact, l'institution financière peut également utiliser d'autres sources d'information pour éclairer ses décisions de prêt.
- **IV.A.11.4:** Ce détail ne s'applique qu'aux institutions financières qui utilisent une méthodologie de prêt de groupe.

Guide de notation

Remarque : Pour chaque détail, outre les critères énumérés ci-dessous, une note « oui » requiert une politique écrite pour le processus en question, une compréhension totale de cette politique par le personnel concerné et le respect de cette politique par le personnel, comme l'a vérifié l'évaluateur en analysant un échantillon de prêts approuvés pour des clients actuels.

- **Détail IV.A.11.1**
 - › Oui : la politique de prêt prévoit un plafond explicite (en pourcentage) du revenu excédentaire mensuel du client qui peut être utilisé pour le service de la dette (le montant de la mensualité). Ce plafond n'est pas supérieur à 70 % et peut être inférieur. L'institution financière doit avoir analysé les flux de trésorerie du ménage et de l'entreprise du client pour comprendre le revenu excédentaire du client.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas de plafond pour le revenu excédentaire mensuel du client qui peut être utilisé pour le service de la dette OU le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt OU l'échantillon de prêts que l'évaluateur examine n'est pas entièrement conforme à politique de prêt.
 - › Non : L'institution financière ne remplit aucune des conditions ci-dessus. Cela inclut les cas où il existe une politique de prêt et cette politique précise le plafond (en pourcentage) du revenu excédentaire mensuel du client qui peut être utilisé pour le service de la dette, mais ce plafond dépasse 70 %.
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.
- **Détail IV.A.11.2**
 - › Oui : l'institution financière dispose d'une politique de prêt écrite qui comprend au moins un processus d'approbation de prêt « à quatre yeux » si aucune partie de la décision n'est automatisée ou, dans le cas d'un processus d'approbation de prêt automatisé, d'un mécanisme de contrôle efficace pour vérifier la qualité des données saisies et données utilisées pour l'approbation du prêt, y compris la vérification par au moins une personne d'au moins un échantillon de

- décisions pour s'assurer que les décisions sont alignés sur les critères d'éligibilité au prêt de l'institution financière.
- › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ». Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas une approbation de prêt au moins « entre quatre yeux » dans les cas où il n'y a pas d'analyse automatisée, ou personne n'examine les décisions prises par l'analyse automatisée, ou l'échantillon approbations de prêt que l'évaluateur a examiné n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions ci-dessus.
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.
- Détail IV.A.1.1.3
 - › **Remarque:** Déterminez s'il convient d'attribuer une note « oui », « non » ou « partielle » à cet indicateur uniquement dans les cas où un bureau de crédit existe et dispose de données suffisantes pour informer l'institution financière du niveau d'endettement ou du comportement de remboursement des prêts passés d'un client potentiel. Si le pays ne dispose pas d'une agence d'évaluation du crédit, indiquez N/A. Si le pays dispose d'un bureau de crédit mais que celui-ci ne dispose pas de données suffisantes pour éclairer les décisions de prêt, l'institution financière doit faire rapport au bureau de crédit, mais ne doit pas nécessairement utiliser les données du bureau de crédit dans ses décisions de prêt.
 - › Oui : l'institution financière communique les données relatives aux clients à l'agence d'évaluation du crédit. Si le bureau de crédit dispose d'informations suffisantes, c'est-à-dire de données précises, complètes et actualisées sur les prêts en cours et le comportement de remboursement des clients, l'institution financière utilise les données des rapports de crédit dans le cadre du processus d'approbation des prêts. L'institution financière dispose d'une politique de prêt écrite qui exige (1) l'utilisation cohérente des données du bureau de crédit pour chaque approbation de prêt et (2) la communication régulière des prêts et des paiements de ses emprunteurs au bureau de crédit. Si le bureau de crédit ne dispose pas de données suffisantes, mais l'institution financière transmet ses propres données au bureau de crédit, le score est « oui », même si l'institution financière n'utilise pas les données du bureau de crédit pour éclairer ses décisions en matière de prêts. En effet, l'utilisation d'informations incomplètes ou inexactes provenant d'un bureau de crédit n'est pas utile pour atténuer le risque de surendettement. Cela peut se produire si tous les types d'institutions financières ne communiquent pas au bureau de crédit, ou si le bureau de crédit collecte des informations moins fréquemment (par exemple, mensuellement) que les clients ne contractent des prêts (par exemple, des prêts d'une durée d'une ou deux semaines). Il convient de noter que si plusieurs entités

fournissent des rapports de solvabilité, l'institution financière n'est pas tenue demander des rapports à chacune d'entre elles, mais l'évaluateur doit analyser si le(s) rapport(s) utilisé(s) par l'institution financière couvre(nt) adéquatement le marché et les risques.

- › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, la politique de prêt ne mentionne pas l'utilisation des données du bureau de crédit pour chaque approbation de prêt, ou le personnel de crédit ne comprend pas pleinement l'importance d'utiliser les données du bureau de crédit de manière cohérente, ou l'échantillon d'approbations de prêt examiné par l'évaluateur n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt, ou l'institution financière ne communique ses données au bureau de crédit que de manière sporadique.
 - › Non : l'institution financière ne rend pas compte au bureau de crédit et n'utilise pas les données de ce dernier pour l'approbation des prêts, même si le pays dispose d'un bureau de crédit et que celui-ci dispose de suffisamment de données pour informer le fournisseur du niveau d'endettement ou du comportement de remboursement des prêts passés d'un client potentiel.
 - › N/A : l'institution financière n'offre pas de prêts OU le pays n'a pas de bureau de crédit.
- Détail IV.A.11.4
 - › Oui : l'institution financière dispose d'une politique de prêt écrite qui exige une vérification préalable du prêt pour chaque emprunteur du groupe, qui doit être effectuée soit par l'institution financière, soit par un autre emprunteur du groupe. Cette analyse de la capacité de remboursement individuelle peut être moins formelle et détaillée que pour les emprunteurs individuels.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement mais pas totalement les conditions pour un score de « oui ». Par exemple, la politique de prêt ne mentionne pas l'utilisation d'une diligence raisonnable pour chaque emprunteur, ou le personnel de crédit ou les collègues emprunteurs du groupe ne comprennent pas bien comment analyser la capacité de remboursement d'un seul emprunteur du groupe, ou l'échantillon d'approbations de prêt examiné par l'évaluateur n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
 - › Non : ni l'institution financière, ni un autre emprunteur du groupe n'analyse la capacité de remboursement du prêt de chaque emprunteur du groupe pour l'approbation du prêt.
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts de groupe.

Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt, processus d'approbation des prêts

- Documents relatifs au processus de prêt, formulaires d'évaluation de la capacité de remboursement des clients
- Entretiens avec le personnel chargé du crédit à différents niveaux de l'organisation, tels que l'agent de crédit, le directeur d'agence, le directeur régional, le responsable du crédit/des opérations (pour vérifier si la politique de crédit est comprise et quels sont les contrôles utilisés par l'institution financière pour s'assurer que le personnel la respecte)
- Processus de l'agence de crédit, en tenant compte de l'exactitude des données de l'agence de crédit
- [Le cas échéant] Observations dans les succursales et sur le terrain – assister aux visites d'évaluation des prêts aux clients et aux comités de crédit pour voir le contenu des discussions
- [Le cas échéant] Matériel de formation ; brochures/dépliants

IV.A.1.2 L'institution financière effectue une analyse des flux de trésorerie pour évaluer la capacité de remboursement qui comprend les éléments suivants, sauf si l'institution utilise d'autres données pour comprendre la capacité de remboursement et si le montant du prêt est inférieur à 20 % du RNB par habitant :

IV.A.1.2.1 Revenus, dépenses et services de la dette liés à l'entreprise et à la famille, et toute autre source de revenus, y compris les sources informelles.

IV.A.1.2.2 Pas d'utilisation de garanties, de revenus de garants, de sûretés et/ou de couvertures d'assurance comme indicateurs de la capacité de remboursement ou comme base principale pour l'approbation d'un prêt.

Remarque: Si le montant du prêt est inférieur à 20 % du RNB par habitant, les Normes SFN n'exigent pas de l'institution financière qu'elle effectue une analyse des flux de trésorerie. Au lieu de cela, les institutions financières peuvent utiliser des données alternatives pour éclairer leurs décisions quant à l'octroi d'un prêt et à son montant. Voir l'indicateur IV.A.1.3.

Pour les prêts d'une valeur égale ou supérieure à 20 % du RNB par habitant, le personnel de crédit doit évaluer la capacité de remboursement du client à chaque cycle de prêt, en utilisant une analyse des flux de trésorerie et en examinant l'endettement actuel (formel et informel). Même lorsque l'institution financière prend des décisions de prêt automatisées, une analyse des flux de trésorerie est importante si le prêt représente au moins 20 % du RNB par habitant, car la vérification que le montant du prêt ne dépasse pas la capacité de remboursement du client est essentielle à la prévention du surendettement.

L'analyse des flux de trésorerie doit appliquer des critères prudents dans la projection des revenus, ne pas sous-estimer ou omettre les dépenses, prendre en compte la dette formelle et informelle et tenir compte de la saisonnalité des flux de trésorerie. Si l'institution financière propose des prêts de groupe

et que les membres du groupe font preuve de diligence raisonnable, il doit former les groupes au moins une fois par an sur la manière de faire preuve de diligence raisonnable. Il convient de noter que pour les prêts de groupe sans garantie de groupe, l'institution financière doit procéder à une analyse de la capacité de remboursement de chaque emprunteur.

Guide de notation

Pour chaque détail, un score « oui » requiert (1) une politique de prêt écrite sur la manière de mener des analyses de flux de trésorerie pour évaluer la capacité de remboursement du prêt compatible avec IV.A.1.2, (2) la pleine compréhension de la politique de prêt par le personnel concerné, et (3) la vérification par l'évaluateur de la conformité d'un échantillon d'approbations de prêt avec la politique de prêt.

- Détail IV.A.1.2.1
 - › Oui : l'institution financière a une politique de prêt écrite qui exige (1) une analyse des flux de trésorerie pour prendre en compte les revenus, les dépenses et le service de la dette (formelle et informelle) liés à l'entreprise et à la famille/au ménage et (2) une nouvelle analyse des flux de trésorerie à chaque cycle de prêt.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la note « oui ». Par exemple, la politique de prêt écrite n'explique pas de manière cohérente comment effectuer une analyse des flux de trésorerie ou elle n'exige pas d'analyse des flux de trésorerie pour chaque cycle de prêt, ou la compréhension de la politique de prêt par le personnel est limitée, ou l'échantillon d'approbations de prêts examiné par l'évaluateur n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions susmentionnées.
 - › N/A : l'institution financière n'accorde pas de prêts d'une valeur représentant au moins 20 % du RNB par habitant.
- Détail IV.A.1.2.2
 - › Oui : l'institution financière dispose d'une politique de prêt écrite qui stipule que la garantie du prêt et/ou la couverture d'assurance ne peut pas remplacer l'analyse de la capacité de remboursement basée sur les flux de trésorerie comme base principale pour l'approbation du prêt.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions requises pour obtenir la note « oui ». Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas de plafond pour revenu excédentaire mensuel du client qui peut être utilisé pour le service de la dette. Ou bien le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt, ou bien l'échantillon d'approbations de prêts examiné par l'évaluateur n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.

- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions sus-mentionnées.
- › N/A : l'institution financière n'accorde pas de prêts d'une valeur représentant au moins 20 % du RNB par habitant ou n'exige aucun type de garantie pour le prêt.

Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt et tout document supplémentaire décrivant comment effectuer une analyse des flux de trésorerie et/ou évaluer la capacité de remboursement, et comment les garants et les garanties sont utilisés
- Entretiens avec les agents de crédit pour vérifier leur compréhension de l'analyse de la capacité de remboursement et de la source d'information
- Examiner un échantillon de dossiers de prêts pour vérifier l'analyse des flux de trésorerie et le poids accordé aux sûretés et aux garanties
- (Le cas échéant) Observation des agences/du terrain-
 - › Participer à des visites d'évaluation de la capacité de remboursement chez le client dans 2 ou 3 agences,
 - › Participer aux comités de crédit de deux ou trois agences pour comprendre l'impact des garanties sur la prise de décision en matière de prêt

IV.A.1.3 Dans les cas où l'institution financière utilise des données alternatives pour évaluer le montant du prêt auquel un client est éligible, elle analyse un quelconque type de données sur les transactions financières. [F8]¹⁴ [F10]¹⁵

Cet indicateur ne s'applique que lorsque le montant du prêt est inférieur à 20 % du RNB par habitant. Dans ce cas, comme le prêt est relativement modeste, les Normes SFN permettent à l'institution financière de renoncer à une analyse des flux de trésorerie lorsqu'il s'agit de déterminer le bon montant de prêt à accorder. Toutefois, il reste important d'analyser le montant du prêt qui convient à chaque client. Un prêt trop important peut conduire au surendettement, au stress, à des mécanismes d'adaptation négatifs et au défaut de paiement. Par conséquent, les Normes SFN exigent que l'institution financière examine certains types de données relatives aux transactions financières (par exemple, le paiement d'une facture de services publics, l'achat de minutes de temps d'antenne pour un téléphone portable), car elles donnent une idée du niveau de revenu du client. Les Normes SFN ne considèrent pas qu'il soit responsable pour une institution financière d'évaluer la solvabilité d'un client potentiel en utilisant des données non financières sur cette personne (par exemple, le nombre d'appels téléphoniques qu'elle passe tard le soir, ou le nombre de contacts qu'elle a enregistrés dans son téléphone, ou si elle habite dans un certain quartier).

¹⁴ [F8] Les « Données alternatives » : Lors de l'évaluation de la solvabilité, il s'agit de toute donnée, financière ou autre, différente des données relatives aux revenus, aux dépenses et au service de la dette utilisées dans l'analyse traditionnelle de la capacité de remboursement.

¹⁵ [F10] Les « Données sur les transactions financières » : PAR, montant moyen des prêts, remboursements de prêts, dépôts et retraits, achats, transferts

Guide de notation

- Oui : l'institution financière analyse au moins un type de données sur les transactions financières pour déterminer le montant du prêt à proposer à chaque client.
- Partiellement : l'institution financière remplit partiellement, mais pas totalement, les conditions d'octroi d'un score de « oui ».
- Non : l'institution financière n'analyse aucun type de données relatives aux transactions financières lorsqu'elle prend une décision de prêt.
- N/A : l'institution financière n'analyse pas les données alternatives pour prendre des décisions de prêt.

Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt
- Tout document supplémentaire décrivant la manière dont l'institution financière prend ses décisions en matière de prêt
- Entretiens avec le personnel impliqué dans le processus d'approbation et de décaissement des prêts
- Examen d'un échantillon de décisions d'approbation de prêts
- Le cas échéant, informations sur l'algorithme utilisé par l'institution financière pour prendre des décisions de prêt

IV.A.1.4 La politique de l'institution financière en matière de remboursement anticipé des prêts précise les conditions dans lesquelles il est acceptable que les clients remboursent un prêt de manière anticipée afin d'obtenir un nouveau prêt.

IV.A.1.4.1 Lorsque le client demande un remboursement anticipé et un autre prêt, l'institution financière spécifie une période de temps et/ou un pourcentage du capital du prêt actif que le client doit rembourser avant de pouvoir bénéficier d'un nouveau prêt.

IV.A.1.4.2 Lorsque le client contracte un autre prêt immédiatement après un remboursement anticipé, l'institution financière effectue une nouvelle analyse des flux de trésorerie, sauf si elle utilise d'autres données pour comprendre la capacité de remboursement et si le montant du prêt est inférieur à 20 % du RNB par habitant.

Le remboursement anticipé fait référence au paiement de la totalité du montant restant dû d'un prêt avant la fin de la durée du prêt, comme dans le cas d'un client dont le prêt a une durée de 12 mois mais qui souhaite le rembourser en totalité au 8^{ième} mois. L'institution financière doit accepter cette situation si le client peut rembourser sa dette sans la refinancer par nouveau prêt. Si l'institution financière autorise le remboursement anticipé, il ne doit pas obliger le client à rembourser tous les intérêts qu'il aurait payés s'il avait conservé le prêt pendant toute la durée de celui-ci.

Il convient de noter que le remboursement anticipé d'un prêt et la demande simultanée d'un autre prêt peuvent être le signe d'un stress lié à l'endettement de la part du client et peuvent conduire au surendettement. C'est pourquoi certains institutions financières exigent une période d'attente entre le remboursement anticipé d'un prêt et le déboursement d'un autre prêt, afin de réduire l'utilisation de nouveaux prêts pour rembourser des prêts existants.

Guide de notation

- Détail IV.A.1.4.1
 - › Oui : (1) l'institution financière dispose d'une politique de prêt écrite précisant les conditions dans lesquelles les clients peuvent effectuer un remboursement anticipé, et cette politique précise soit le délai non nul qui doit s'écouler après que le client a remboursé le prêt initial avant de pouvoir prétendre à un nouveau prêt, soit le pourcentage du montant principal du prêt actif que le client doit rembourser avant de pouvoir prétendre à un nouveau prêt ; (2) le personnel comprend parfaitement la politique de prêt ; (3) l'évaluateur examine un échantillon d'approbations de prêts et constate qu'elles sont conformes à la politique de prêt. En d'autres termes, si une institution financière a une politique de remboursement anticipé des prêts et que cette politique l'interdit, alors l'institution financière a spécifié les conditions dans lesquelles un remboursement anticipé est autorisé et obtiendra donc un score « oui » pour cet indicateur.
 - › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions d'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, il n'y a pas de politique écrite mais, dans la pratique, le personnel semble suivre certaines règles concernant une période de réflexion ou un pourcentage du capital du prêt actif à rembourser avant le remboursement anticipé. Ou encore, le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt. Ou encore, l'échantillon d'approbations de prêts examiné par l'évaluateur n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour obtenir un score de « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.
- Détail IV.A.1.4.2
 - › Oui : (1) l'institution financière dispose d'une politique de prêt écrite qui exige une nouvelle analyse des flux de trésorerie si un nouveau prêt est contracté immédiatement après un remboursement anticipé, sauf si l'institution financière utilise des données alternatives pour comprendre la capacité de remboursement et si le montant du prêt est inférieur à 20 % du RNB par habitant ; (2) le personnel comprend parfaitement cette politique, et (3) l'évaluateur examine un échantillon d'approbations de prêts et constate qu'elles sont conformes à la politique de prêt.

- › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions pour obtenir un score « oui ». Par exemple, la politique de prêt écrite n'exige pas une nouvelle analyse des flux de trésorerie pour tous les nouveaux prêts contractés immédiatement après un remboursement anticipé, ou le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt, ou l'échantillon d'approbations de prêt examiné par l'évaluateur n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- › Non : l'institution financière ne remplit pas les conditions pour obtenir la note « oui ».
- › N/A : L'institution financière ne propose pas de prêts.

Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt
- Entretiens avec le personnel impliqué dans le processus d'approbation et de décaissement des prêts
- Politique de remboursement anticipé et/ou politique de renouvellement de crédit / politique de refinancement
- Examen d'un échantillon aléatoire de dossiers de prêts pour les clients qui ont remboursé leur prêt par anticipation et l'ont immédiatement renouvelé ou refinancé

Pratiques Essentielles

IV.A.2 L'INSTITUTION SURVEILLE LE MARCHÉ ET RÉPOND AU RISQUE ACCRU DE SURENDETTEMENT.

Indicateurs / Détails

Le surendettement ne désigne pas un niveau d'endettement absolu. Il désigne plutôt une situation où un client doit consentir des sacrifices inacceptables pour rembourser un prêt. Chaque institution financière peut décider elle-même des données à suivre pour surveiller le risque de surendettement, mais les indicateurs courants sont le PAR, les retards de paiement, les prêts rééchelonnés, les prêts refinancés, le stress client, les remboursements anticipés immédiatement suivis d'une demande de nouveau prêt plus important, et les emprunts multiples. La direction doit surveiller le portefeuille pour détecter d'éventuels problèmes de surendettement en analysant, au moins une fois par mois, les données relatives au surendettement.

Le service de gestion des risques et/ou le service d'audit interne de l'institution financière doit vérifier régulièrement le respect des politiques et systèmes de crédit afin de prévenir le surendettement, notamment en réduisant le risque que les remboursements de prêts constituent un fardeau pour les clients. Selon le type de données analysées par l'institution financière dans ses décisions de crédit, ce suivi peut inclure la vérification de la précision des analyses de la capacité de remboursement effectuées par le personnel ou par des algorithmes. Cela implique également que le fournisseur vérifie l'historique de crédit de chaque client potentiel et vérifie si le stress client et/ou le PAR sont inférieurs ou supérieurs au niveau jugé acceptable par l'institution financière. Lorsque l'institution financière interagit en personne avec les clients, il est également important de rencontrer un échantillon représentatif de clients chaque année et de mener des entretiens avec eux afin de vérifier le respect par l'institution financière de ses propres politiques de crédit.

Une attention particulière doit être portée aux produits, canaux ou segments de

clientèle présentant un PAR ou un stress client élevé, ou présentant d'autres facteurs de risque, tels qu'un taux de désengagement élevé, des cas d'emprunts multiples ou des renouvellements après remboursement anticipé.

IV.A.2.1 La Direction Générale suit les indicateurs suivants pour identifier le risque de surendettement :

IV.A.2.1.1 Qualité du portefeuille et par canal, produit et segment de clientèle, y compris pour les clients dont les décisions de renouvellement de prêt sont automatisées. Fréquence minimale : mensuelle.

IV.A.2.1.2 Prêts restructurés¹⁶, rééchelonnés¹⁷ ou refinancés¹⁸. Fréquence minimale : mensuelle

IV.A.2.1.3 Niveau de stress des clients par canal, produit et segment de clientèle, y compris pour les clients dont les décisions de renouvellement de prêt sont automatisées. Fréquence minimale : annuelle.'

Guide de notation

- **Détail IV.A.2.1.1**
 - › Oui : la direction générale (1) examine les données relatives à la qualité du portefeuille par canal (par exemple, via l'application, via le site web), par produit (par exemple, prêt hypothécaire, moto, prêt commercial) et par segment démographique de la clientèle (par exemple, hommes vs femmes, rural vs urbain) si elle dispose de données démographiques ; (2) discute des données et des tendances lors des réunions de direction, et (3) utilise ces informations pour la prise de décision.
 - › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions d'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière surveille la qualité du portefeuille, mais pas par produit, par canal et par segment de clientèle (s'elle dispose de données démographiques sur les clients), ou les données et les tendances relatives à la qualité du portefeuille ne sont discutées que de manière informelle, ou encore l'institution financière prend des décisions pour résoudre les problèmes liés au portefeuille à risque (PAR) avec des retards importants.

¹⁶ Prêt restructuré : Un prêt est considéré comme restructuré lorsque le prêteur apporte des modifications importantes aux termes du contrat afin d'aider l'emprunteur à gérer ses difficultés de remboursement. Ces modifications peuvent impliquer une modification du calendrier de remboursement (éventuellement de manière temporaire), une réduction du taux d'intérêt, une prolongation de la durée du prêt, voire une renonciation partielle au capital ou aux intérêts.

¹⁷ Prêt rééchelonné : Prêt dont la durée a été modifiée pour permettre un nouvel échéancier de remboursement, soit pour allonger, soit pour reporter les mensualités initialement prévues. Un prêt est rééchelonné lorsque le calendrier de remboursement est ajusté sans modifier les autres conditions principales, comme le taux d'intérêt ou le montant dû. Cela se produit généralement lorsque l'emprunteur rencontre des difficultés de trésorerie temporaires, mais n'est pas en situation de détresse financière grave.

¹⁸ Les prêts refinancés sont des prêts octroyés pour permettre le remboursement de prêts antérieurs dont le client n'a pas pu honorer les échéances prévues. Les prêts refinancés sont généralement plus importants que le prêt précédent en cours, afin de permettre au client de relancer son activité sur un nouveau départ.

- › Non : l'institution financière ne remplit pas les conditions pour obtenir la note « oui ».
- › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.
- Détail IV.A.21.2 (devrait être cohérent avec IV.C.3.2)
 - › Oui : (1) le service informatique produit des rapports mensuels automatiques sur l'état des prêts restructurés, rééchelonnés ou refinancés et (2) la direction générale prend des décisions sur la base de l'analyse de ces rapports.
 - › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions d'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière surveille la qualité du portefeuille dans son ensemble, mais pas par canal ou par produit. Ou encore, le service informatique ne peut pas produire de rapports mensuels automatisés sur les prêts restructurés, rééchelonnés ou refinancés, mais il est prouvé que la direction en discute de manière informelle. Ou encore, l'institution financière prend des décisions pour traiter les problèmes liés aux prêts restructurés, rééchelonnés ou refinancés avec des retards importants.
 - › Non : le service informatique ne peut pas produire de rapports mensuels automatisés sur l'état des prêts restructurés, rééchelonnés et refinancés, ou bien il peut produire de tels rapports, mais rien ne prouve que la direction examine ces données.
 - › N/A : l'institution financière n'offre pas de prêts OU l'institution financière ne restructure pas, ne rééchelonne pas et ne refinance pas les prêts.
- Détail IV.A.21.3
 - › Oui : l'institution financière recueille des données sur le stress des clients par le biais de tout canal de retour d'information existant (par exemple, enquête de satisfaction des clients, enquête après la fin du cycle de prêt, enquête de sortie). Elle recueille ces données au moins une fois par an et segmente l'analyse en fonction du canal, du produit et des données démographiques du client (par exemple, le sexe), s'elle dispose de telles données. Les clients interrogés comprennent ceux dont les décisions de renouvellement de prêt sont automatisées. Les questions sur le stress des clients comprendront, au minimum, une question sur le fait que le remboursement du prêt a déjà été une source de stress ou une charge et, idéalement, une question complémentaire sur la manière dont ce stress ou cette charge s'est manifesté (par exemple, vente d'un bien, réduction des dépenses nécessaires telles que les repas, renoncement aux soins de santé ou à l'éducation). L'institution financière documente et examine l'analyse.
 - › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière collecte des données sur le stress des clients uniquement auprès des clients en retard de paiement. Ou bien, elle collecte ces données moins fréquemment qu'une fois par an. Ou bien, elle collecte des données sur le stress des clients auprès d'un échantillon

représentatif de clients et la direction examine les résultats globaux, mais elle ne segmente pas les données sur le stress des clients par canal et produit au minimum, ni par caractéristiques démographiques des clients si l'institution financière collecte également ces données.

- › Non : l'institution financière ne recueille pas de données sur le stress des clients.
- › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

Sources d'information

- La politique de prêt sur le PAR, le stress clients causé par leur endettement, et la restructuration, le rééchelonnement et le refinancement
- Entretiens avec l'équipe dirigeante et le personnel chargé de la gestion des décisions de crédit. Vérifiez qu'ils ont la même compréhension de politique de rééchelonnement, de restructuration et de refinancement des prêts. Demandez également quelles mesures, le cas échéant, ont été prises par la direction pour répondre aux préoccupations soulevées par l'analyse de la qualité du portefeuille ou de la pression exercée par les clients
- Entretiens avec le personnel chargé de l'analyse des données ou de la veille stratégique qui analyse les données sur le PAR, le stress des clients et les prêts restructurés, rééchelonnés et refinancés
- Rapports générés pour la direction sur les prêts restructurés, rééchelonnés et refinancés, le portefeuille à risque ou le stress client
- Le(s) manuel(s) de politique et de procédures de prêt (ou tout autre document) qui contient la définition institutionnelle du surendettement du client
- Données sur le stress des clients (par exemple, à partir d'une enquête, d'un formulaire de demande)

IV.A.2.2 L'institution financière définit des niveaux de performance qui déclenchent un contrôle interne supplémentaire et une réponse dans les domaines suivants :

IV.A.2.2.1 - Portefeuille à risque

IV.A.2.2.2 - Stress des clients

L'institution financière doit définir des seuils de risque de portefeuille (PAR) et de stress client lié à leur endettement, afin d'inciter les services Opérations, Gestion des risques et Audit interne à une surveillance plus étroite. Le dépassement de ces seuils peut être un signe avant-coureur de surendettement client. Les mesures prises par l'institution financière peuvent inclure, entre autres, des objectifs de croissance réduits, des critères d'approbation de prêts plus conservateurs et des ajustements des primes du personnel. Il est à noter que la détermination du seuil de PAR approprié nécessite une analyse nuancée. Les niveaux moyens de PAR peuvent varier considérablement selon les pays, voire selon les régions d'un même pays. Par exemple, un PAR de 5 % est considéré comme acceptable, voire sain, sur certains marchés, tandis qu'un PAR de 1 % peut être courant sur d'autres.

Guide de notation

- Détail IV.A.2.2.1
 - › Oui : l'institution financière a défini des niveaux de PAR qui déclenchent (1) une surveillance supplémentaire, (2) des enquêtes sur les causes du PAR élevé et (3) des réponses pour résoudre l'augmentation du PAR.
 - › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière ne dispose pas d'une définition formelle du niveau de PAR qui déclenche une surveillance supplémentaire, mais il existe des preuves que l'institution financière enquête sur causes d'un PAR élevé lorsqu'il se produit.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour obtenir la note « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.
- Détail IV.A.2.2.2
 - › Oui : l'institution financière (1) dispose d'un niveau clairement défini de stress du client causé par les obligations d'endettement, au-delà duquel un suivi supplémentaire doit être effectué, (2) peut prouver que la direction examine les niveaux de stress des clients ; (3) si le niveau de stress des clients dépasse le seuil, l'institution financière peut prouver qu'elle a pris des mesures pour résoudre le problème, c'est-à-dire qu'elle a identifié l'origine du problème et mis en œuvre une solution.
 - › Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière n'a pas défini de niveaux de stress client qui déclenchent une action, mais surveille le stress client et prend des mesures lorsque le stress client est analysé comme « élevé » ou en hausse.
 - › Non : l'institution financière ne surveille pas le niveau de stress de ses clients.
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédure en matière de prêts ou note de service ou circulaire de la direction définissant le seuil du PAR et du stress du client causé par la dette qui déclenche une surveillance supplémentaire, une analyse plus approfondie et des actions de suivi
- Entretiens avec les équipes d'audit interne, de gestion des risques et/ou d'exploitation. Demandez quelles mesures, le cas échéant, ont été prises par la direction pour répondre aux préoccupations soulevées par l'analyse de la qualité du portefeuille ou du stress client
- Données sur le stress des clients (par exemple, à partir d'une enquête, d'un formulaire de demande)

IV.A.2.3 Si le risque-crédit total de l'institution a dépassé les niveaux de performance qui déclenchent une surveillance et une réponse internes supplémentaires (voir indicateur IV.A.2.2) au cours d'un trimestre durant les trois dernières années, l'institution a pris des mesures correctives.

Le **risque de crédit total** est la somme de trois ratios : PAR 30, 12 mois glissants d'abandon de créances et prêts restructurés/rééchelonnés/refinancés. Les formules de calcul de chaque ratio sont présentées ci-dessous :

- Ratio PAR 30= portefeuille à risque (30 jours) / portefeuille brut de crédits
- Ratio d'abandon de créances sur 12 mois glissants= valeur des prêts abandonnés au cours des 12 derniers mois / moyenne du portefeuille de prêts bruts
- Ratios de prêts restructurés/rééchelonnés/refinancés = Valeur de tous prêts restructurés/rééchelonnés/refinancés PAS dans les prêts de PAR 30 / le portefeuille de prêts bruts

La somme de ces trois ratios ne doit pas dépasser 10 %, sauf en période de crise, auquel cas l'institution financière doit expliquer la crise qui justifie le risque de crédit élevé.

Si le risque de crédit total s'est élevé en moyenne à plus de 10 % au cours d'un trimestre des trois dernières années, l'institution financière doit mettre en place des mesures correctives pour inverser la tendance. En cas de baisse de la qualité du portefeuille liée au non-remboursement des clients, il convient d'examiner si l'une ou plusieurs des mesures correctives suivantes sont appropriées :

- Effectuer un audit du portefeuille pour comprendre les problèmes ;
- Renforcer la conformité, les contrôles internes et/ou les audits internes sur les pratiques de prêt ;
- Renforcer la formation du personnel à l'analyse de la capacité de remboursement ;
- Redéfinir l'algorithme qui prend ou soutient les décisions de prêt ;
- Réduire le montant des prêts jusqu'à ce que le PAR puisse être maîtrisé ; et/ou
- Renforcer les mesures de surveillance des risques contextuels, comprendre les situations qui peuvent avoir un impact sur la délinquance (par exemple, les crises économiques/environnementales/de santé publique, les troubles politiques, le soutien culturel au non-remboursement généré par la colère contre les prêteurs).

Guide de notation

- Si le risque de crédit de l'institution financière a été supérieur à 10 % au cours d'un trimestre quelconque des trois dernières années, il convient d'attribuer à cet indicateur la note suivante :
 - › Oui : la direction (1) a commencé à surveiller les niveaux de risque de crédit au moins une fois par mois au cours des six mois suivant le trimestre où le risque de crédit a dépassé 10 % ; (2) a mis en

œuvre des actions correctives pendant au moins les deux trimestres consécutifs suivant le trimestre où le risque de crédit a dépassé 10 %.

- › Partiellement : l'institution financière ne répond que partiellement aux exigences pour obtenir une note de « oui ». Par exemple, la direction a contrôlé les niveaux de risque de crédit moins fréquemment qu'une fois par mois au cours des mois suivant le trimestre où le risque de crédit dépassait 10 %, mais elle a pris des mesures correctives. Ou bien la direction a augmenté le contrôle à un rythme mensuel, mais les mesures correctives n'étaient pas adéquates ou ont duré moins de deux trimestres consécutifs.
- › Non : La direction n'a mis en œuvre aucune mesure corrective malgré un risque de crédit supérieur à 10 %. Ou bien, l'institution financière ne surveille pas son niveau de risque de crédit.
- › N/A : l'institution financière a présenté un risque de crédit inférieur à 10 % par trimestre au cours des 3 dernières années.

Sources d'information

- Les rapports qui calculent le risque de crédit sur une base trimestrielle ou mensuelle, en utilisant la définition ci-dessus (ou le propre calcul de l'auditeur, si les rapports ne sont pas disponibles)
- Entretiens avec la direction au sujet des mesures correctives prises

Norme

IV.B L'INSTITUTION DONNE AUX CLIENTS DES INFORMATIONS CLAIRES ET EN TEMPS OPPORTUN POUR SOUTENIR LA PRISE DE DÉCISION DU CLIENT.

Les institutions financières communiquent des informations claires, suffisantes et opportunes sur les conditions générales des produits, d'une manière et dans une langue que les clients peuvent comprendre, et vérifient que les clients ont compris les informations. Cela est essentiel pour que les clients puissent prendre des décisions en connaissance de cause.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles IV.B.1** : L'institution financière communique sur ses services financiers en utilisant un langage simple et des canaux accessibles.
- **Pratiques Essentielles IV.B.2** : L'institution financière communique des informations complètes sur les termes, les conditions et les tarifs avant que les clients ne signent un contrat d'utilisation des services financiers.
- **Pratiques Essentielles IV.B.3** : L'institution financière communique aux clients, toutes les activités sur leurs comptes.

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.B.1 L'INSTITUTION FINANCIÈRE COMMUNIQUE SUR SES SERVICES FINANCIERS EN UTILISANT UN LANGAGE SIMPLE ET DES CANAUX ACCESSIBLES.

Les institutions financières communiquent des informations par divers canaux, des informations sur les sites web ou les applications aux publicités, en passant par des supports imprimés tels que des affiches affichées dans les agences. Les institutions financières disposent également de canaux de communication que les clients peuvent utiliser pour communiquer avec elles, comme un centre d'appels ou une adresse de courriel. Quel que soit le canal, l'institution financière doit communiquer de manière à faciliter la réception et la compréhension des informations par le client.

IV.B.1.1 L'institution financière communique dans des langues simples et locales.

L'institution financière doit être conscient de la diversité linguistique de ses clients et s'assurer qu'il peut communiquer avec eux dans leur langue respective. Par exemple, l'institution financière doit embaucher du personnel parlant les langues locales et, si la langue locale est écrite, il doit également utiliser ces langues locales pour les informations écrites, par exemple sur le site web ou sur les affiches placées dans les points de vente. Si la clientèle de l'institution financière comprend des analphabètes ou des personnes ayant un faible niveau d'alphabétisation, l'institution financière doit mettre en place des procédures spécifiques pour communiquer avec ces clients d'une manière qu'ils comprennent. Par exemple, l'institution financière peut former ses employés à la manière de communiquer les termes et conditions du contrat à des clients peu alphabétisés ou analphabètes. L'institution financière peut également proposer des enregistrements d'informations clés dans différentes langues locales. Les clients doivent toujours avoir la possibilité de recevoir des explications orales sur les produits, par exemple par l'intermédiaire d'un centre d'appel.

En plus de communiquer dans une langue parlée par les clients, l'institution financière doit également utiliser le langage le plus simple possible pour transmettre les informations sur le produit. Les conditions générales divulguées en utilisant des termes juridiques techniques, par exemple, sont difficiles à comprendre.

Guide de notation

- **Oui** : le matériel de commercialisation de l'institution financière, qu'il soit écrit (par exemple, texte sur le site web, texte sur les affiches) ou oral (par exemple, publicités à la radio), ainsi que tous ses contrats et la documentation connexe pour les produits financiers (par exemple, documents sur les faits essentiels) sont exprimés (1) dans un langage simple et (2) dans les langues locales, le cas échéant, et (3) dans une langue orale, si nécessaire.
- **Partiellement** : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ». Par exemple, les informations sur le site web sont rédigées dans un langage simple, mais les contrats et/ou les documents clés sont rédigés dans un langage complexe difficile à comprendre pour les clients.

- Non : l'institution financière ne remplit pas les conditions pour obtenir la note « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Observations : observer/écouter les réunions de déboursement des prêts ; visiter les agents ou d'autres points de (POS), le cas échéant. En outre, écoutez la façon dont le personnel s'adresse aux clients et répond à leurs questions afin de s'assurer que les communications orales répondent également à ces critères
- Demandez au personnel comment la plupart des clients reçoivent les informations sur leurs produits et évaluez tous les canaux par lesquels l'institution financière communique pour vérifier que les informations partagées sont en fait facilement accessibles au public, dans une langue que parle le client, et suffisamment complètes et à jour
- Interroger un échantillon aléatoire de clients
- Lisez toutes les descriptions de produits accessibles au public (brochures, dépliants, site web, applications téléphoniques, comptes sur les médias sociaux)
- Si certains clients de l'institution financière sont peu alphabétisés ou analphabètes :
 - › Lisez la politique de l'institution financière en matière de communication avec les clients faiblement alphabétisés/analphabètes
 - › Examiner la formation que l'institution financière donne à ses employés sur la façon de divulguer des informations à des clients peu alphabétisés ou analphabètes
- Si l'institution financière utilise des canaux de communication numériques (par exemple, un site web ou une application), demandez des informations sur le pourcentage de clients qui ont accès à ces canaux numériques. Notez que certains clients peuvent avoir un accès limité à l'Internet et que, dans ce cas, la divulgation d'informations sur l'internet est inefficace

IV.B.1.2 L'institution financière propose un canal gratuit permettant aux clients de joindre une personne en direct pour discuter de toute question, commentaire ou réclamation. Le canal fonctionne au minimum 8 heures par jour et 5 jours par semaine.

Les clients doivent avoir la possibilité de poser des questions à l'institution financière afin de pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause. Le canal permettant aux clients de poser des questions peut être une ligne téléphonique pour parler au personnel ou un canal numérique, tel qu'un courriel. L'institution financière peut proposer des brochures ou des informations en ligne pour répondre à la plupart questions attendues des clients, mais cela ne remplace pas le droit du client de poser des questions directement au personnel. Il convient de noter qu'un chatbot, bien qu'utile

dans de nombreux cas, n'est pas toujours suffisant, car le client a parfois besoin d'une conversation avec un être humain pour comprendre sa question spécifique et y répondre.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière propose à tous ses clients (1) un canal permettant de joindre une personne en direct. Cette personne peut répondre oralement (par exemple, via un centre d'appel) ou par écrit (par exemple, via un courrier électronique), et (2) l'institution financière met ce canal à disposition moins 8 heures par jour, 5 jours par semaine, et (3) le client peut obtenir une réponse de la personne dans un délai raisonnable. Pour les appels téléphoniques, cela signifie qu'il ne faut pas rester en attente plus de 15 minutes. Pour les demandes écrites, cela signifie recevoir une réponse dans les 24 heures. Notez qu'une ligne établie pour recevoir les réclamations EST suffisante, à condition que la personne qui reçoit et répond aux communications par ce canal soit également en mesure de répondre aux questions.
- Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ». Par exemple, l'institution financière dispose d'un canal que les clients peuvent utiliser pour communiquer avec une personne en direct, mais ce canal est disponible moins souvent que 8 heures par jour, 5 jours par semaine. Ou encore, le canal est disponible mais la personne n'obtient pas de réponse en temps utile.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ». Il convient de noter qu'un chatbot ne répond pas à l'exigence de joindre une personne en chair et en os, même si certains chatbots sont suffisamment sophistiqués pour répondre à la plupart des questions des clients. Toutefois, les clients pour qui le chatbot n'est pas suffisant doivent avoir un moyen de joindre une personne réelle.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Entretiens avec le personnel du centre d'appel
- Entretiens avec le personnel qui répond à des questions écrites (par exemple, via un compte de médias sociaux, une application ou un courriel)
- Écouter des enregistrements d'appels au centre d'appel
- Écouter des enregistrements d'appels à la ligne de réclamation
- Examen des réponses écrites aux questions des clients
- Des entretiens avec un échantillon de clients, pour leur demander s'ils ont déjà posé une question et, le cas échéant, quelle a été leur expérience

IV.B.1.3 L'institution publie des informations de base sur les produits, y compris les prix, sous forme numérique et physique. [F11]¹⁹

L'institution financière devrait mettre les principales caractéristiques de ses produits (par exemple, la durée du prêt, le montant minimum et maximum, le prix et la description du produit) gratuitement et facilement à la disposition du public dans des lieux numériques ou physiques où les clients sont susceptibles de rechercher ces informations (par exemple, site web, affiche dans les locaux d'un agent, messages SMS, notifications d'application) afin que les clients potentiels puissent décider en connaissance de cause si un produit correspond à leurs besoins. L'institution financière doit savoir quels sont les canaux les plus utilisés par les clients. Par exemple, si seulement 5 % de la population du pays a accès à l'internet, le site web ne peut pas être le seul endroit où l'institution financière publie des informations de base sur le produit. De même, l'application peut contenir des informations claires et détaillées, mais elle ne constitue pas un canal d'information suffisant si seulement 3 % des clients l'ont téléchargée.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière publie des informations de base claires et suffisantes sur les produits, c'est-à-dire au minimum le prix, les termes clés et la description du produit, et ces informations sont à jour, via les sites numériques et/ou physiques où les clients sont susceptibles de chercher des informations sur les produits.
- Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ».
- Non : l'institution financière ne remplit pas les conditions requises pour obtenir la note « oui ». Par exemple, les informations diffusées publiquement ne sont ni suffisantes ni exactes. Ou encore, les informations sur les produits sont contradictoires sur les différents canaux de communication.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Examiner les données affichées dans les locaux des agents ou dans d'autres points de vente
- Site web
- Application
- Comptes de médias sociaux (par exemple, Facebook)
- (Le cas échéant) écouter comment le personnel parle aux clients et répond à leurs questions pour s'assurer que les communications orales répondent également aux critères d'une communication claire et suffisante des informations
- (Si possible) Entretiens avec un échantillon aléatoire de clients

¹⁹ [F11] : Les « Informations de base sur les produits » comprennent le prix et une description du produit.

- Toutes les publicités ou descriptions de produits accessibles au public : brochures, dépliants, affiches, publicités radiophoniques

Remarque : Si l'institution financière utilise des canaux de communication numériques (par exemple, site web, application, Facebook), déterminez le pourcentage de clients qui ont accès à ces canaux numériques.

IV.B.1.4 Si l'institution financière propose des services de paiement, d'encaissement ou de retrait via un partenaire, elle vérifie que ce dernier publie des informations de base sur les produits sous forme numérique et physique. [F11]²⁰

Un partenaire désigne toute personne physique ou morale, autre que les employés, qui est engagée par l'institution financière pour développer des services financiers ou faciliter des transactions ou d'autres services pour les clients, conformément aux conditions de l'institution financière. Un agent, ou un réseau d'agents, offrant des services de paiement et/ou d'encaissement est un type de partenaire.

Dans certains modèles, l'institution financière n'interagit pas, ou pas exclusivement, directement avec ses clients, mais passe un contrat avec un partenaire pour offrir des services tels que les paiements, les opérations d'encaissement et de décaissement. Dans ce cas, le partenaire doit fournir aux clients le même niveau d'information sur les produits, et de manière aussi transparente, que l'institution financière elle-même. L'institution financière doit vérifier si ses partenaires publient des informations de base complètes, claires et exactes sur les produits, dans des lieux numériques et/ou physiques, en fonction de la manière dont le partenaire communique avec les clients.

L'une des formes de contrôle consiste à visiter les lieux où les partenaires servent les clients. Mais ce n'est pas obligatoire. Il est également possible de contrôler la manière dont les partenaires communiquent des informations de base sur les produits en interrogeant les clients sur leurs expériences avec les partenaires.

Guide de notation

- Oui : le partenaire publie des informations de base claires et suffisantes sur le produit, c'est-à-dire au minimum le prix, les termes clés et la description du produit, et ces informations sont à jour, via les sites numériques et/ou physiques où les clients sont susceptibles de chercher des informations sur le produit. En outre, l'institution financière (1) précise dans ses contrats avec ses partenaires qui offrent des services de paiement, d'encaissement ou de retrait les informations de base sur les produits que le partenaire doit publier sur les canaux qu'il utilise pour communiquer avec les clients, ce qui constitue une information claire et complète, et comment offrir l'information au bon

²⁰ [F11] Les « Informations de base sur les produits » comprennent le prix et une description du produit.

moment ; (2) contrôle, par exemple par le biais de son audit interne ou de ses services à la clientèle, si les partenaires respectent les conditions du contrat relatives à la communication des informations de base sur les produits.

- Partiellement : l'institution financière ne répond que partiellement aux exigences d'un « oui ». Par exemple, le contrat avec l'institution financière ne spécifie pas d'exigences quant à la manière de communiquer les informations de base sur les produits, mais dans la pratique, cette communication a lieu, du moins avec certains partenaires. Ou bien le contrat spécifie des exigences concernant la manière dont le partenaire communiquera les informations de base sur le produit, mais l'institution financière ne vérifie pas si le partenaire se conforme aux exigences dans la pratique, ou bien le contrôle est irrégulier et n'est pas complet pour tous les partenaires.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score de « oui ».
- N/A : l'institution financière ne contracte pas avec des partenaires qui interagissent directement avec les clients.

Sources d'information

- Tout document de politique générale ou contrat régissant la relation entre l'institution financière et ses partenaires
- Rapports de suivi en personne des partenaires par l'institution financière
- Enquêtes auprès des clients sur leurs expériences avec les partenaires
- Observations sur le terrain des interactions des partenaires avec les clients
- Entretiens avec le personnel chargé du suivi des performances des partenaires
- Exemples d'informations sur les produits diffusées dans les canaux contrôlés par le partenaire, par exemple des affiches dans les caisses ou chez les agents de paiement

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.B.2 L'INSTITUTION FINANCIÈRE COMMUNIQUE DES INFORMATIONS COMPLÈTES SUR LES TERMES, LES CONDITIONS ET LES TRAITS AVANT QUE LES CLIENTS NE SIGNENT UN CONTRAT D'UTILISATION DES SERVICES FINANCIERS.

Lorsque les clients comprennent les produits qu'ils achètent et utilisent, ils sont plus susceptibles de les utiliser avec succès. La transparence est donc essentielle à la protection des clients. Elle est également essentielle à la stabilité financière de l'institution financière, car une compréhension parfaite des tarifs et des conditions des prêts avant de prendre la décision de contracter un prêt réduit le risque de défaut de paiement.

Il est particulièrement important pour l'institution financière de communiquer toutes les informations pertinentes sur un produit financier au moment où le client prend sa décision. Pour y parvenir, l'institution financière doit, au minimum, prendre les mesures suivantes :

- *Rédigez les contrats de produits dans un langage simple. Évitez les petits caractères. Évitez autant que possible le langage technique. Cependant, dans certains cas, la loi l'exige.*
- *Rédigez le document « Informations clés »²¹ de chaque produit dans un langage simple.*
- *Pour les prêts avec garantie collective ou avec garant, définissez clairement les obligations des membres et/ou des garants et communiquez-les aux membres du groupe et aux garants de manière à ce qu'ils puissent les comprendre.*
- *Si le prêt a un taux variable et/ou est libellé dans une devise différente de la devise principale de la source de revenus du client (par exemple, le client gagne un revenu en FCFA et le prêt est en dollars américains), expliquez clairement les scénarios de prix et de coûts au client, y compris un scénario pessimiste dans lequel les taux de change changent et le prêt ne vaut pas autant d'argent.*
- *Pour les clients utilisant des services de paiement ou de retrait d'argent (par exemple, transferts d'argent, paiements de factures, recharges de crédit téléphonique, dépôts et retraits), assurez-vous que la documentation répertoriant tous les frais, conditions, taxes et conditions d'annulation est également disponible dans tout point de vente où le client effectue une transaction.*

Les clients doivent recevoir des informations complètes et claires avant de prendre une décision, et parfois de signer un contrat, concernant un produit financier. L'institution financière doit leur accorder tout le temps nécessaire pour examiner les informations avant de décider d'utiliser un produit. Concrètement, cela signifie leur fournir toutes les informations pertinentes au moment où ils décident d'utiliser un produit (par exemple, pour signer un contrat de prêt ou ouvrir un compte d'épargne) et leur accorder au moins 24 heures, s'ils le souhaitent, pour lire et traiter les informations avant de prendre une décision. Cela leur donne suffisamment de temps pour comparer les options, poser des questions et déterminer si le produit est adapté à leurs besoins. Ils doivent également pouvoir refuser un produit sans contrainte ni pression.

IV.B.2.1 L'institution financière vérifie que les clients qui signent un contrat d'utilisation d'un service financier en ont compris les termes et conditions. L'institution effectue cette analyse par segment de clientèle.

La recherche montre que même lorsque les fournisseurs ont fait ce qu'ils pensent être un travail adéquat de divulgation des informations sur les produits, les clients peuvent ne pas avoir compris certaines de ces informations, voire aucune. Pour

²¹ Un document « Informations clés » explique toutes les informations clés concernant les prix, les modalités et les conditions d'un produit financier, ainsi toute règle relative à l'accès ou à l'utilisation de ce produit

cette raison, la divulgation d'informations ne suffit pas à garantir la transparence. En plus de divulguer les informations dans un langage simple, dans une langue parlée par le client et par le biais de canaux auxquels le client a accès, l'institution financière doit également vérifier si les clients ont compris les éléments clés de l'information. Cette vérification peut se faire par diverses méthodes, mais le plus souvent par le biais d'enquêtes auprès des clients.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière confirme que les clients ont compris les conditions générales du ou des produits qu'ils utilisent. L'institution financière peut y parvenir de plusieurs manières, par exemple en réalisant une enquête post-signature (par SMS, appel téléphonique, message intégré à l'application ou autre), en menant une enquête annuelle de satisfaction client auprès d'un échantillon représentatif de clients ou en organisant des groupes de discussion pour valider la compréhension des clients. L'institution financière doit analyser les résultats par segment de clientèle.
- Partiellement : l'institution financière ne répond que partiellement aux exigences d'un « oui ». Par exemple, elle réalise une enquête, mais ne peut pas analyser les données par segment de clientèle. Ou encore, elle a réalisé une enquête et a procédé à une analyse par segment, mais elle mène l'enquête moins souvent qu'au moins une fois par an, ou sur un échantillon non représentatif de clients.
- Non : l'institution financière ne vérifie pas si les clients ont compris les informations clés sur le produit.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Enquêtes auprès des clients
- Rapports des groupes de discussion
- Données relatives aux réclamations et aux plaintes (par exemple, une plainte concernant des frais cachés)
- Entretiens avec un échantillon de clients

IV.B.2.2 L'institution financière informe les emprunteurs par écrit, dans une langue locale et simple, des faits essentiels liés à la souscription d'un prêt avant que les emprunteurs ne signent un contrat. Les faits essentiels comprennent au minimum les informations suivantes :

- Montant total du prêt
- Prix, y compris tous les frais (TIA/TEG si la majorité des prêts ont une durée d'au moins trois mois ; TPM si la majorité des prêts ont une durée inférieure à trois mois)
- Coût total du crédit : capital, intérêts et frais, plus la garantie en espèces
- Date de décaissement et durée du prêt

- Montant et fréquence des remboursements (principal et intérêts)
- Toutes les déductions du décaissement principal (par exemple : premier versement, commissions, frais, garantie en espèces, taxes), le cas échéant
- Modalités d'utilisation de la garantie en espèces / de l'épargne obligatoire en cas de défaillance, le cas échéant
- Les taux d'intérêt, les conditions et les modalités du moratoire, le cas échéant.
- Comment déposer une réclamation
- Comment contacter une personne en direct

Le document d'information doit être rédigé dans la langue parlée par le client et doit être aussi court et simple que possible compte tenu des exigences légales du pays. Le document doit contenir toutes les informations énumérées dans l'indicateur ci-dessus, afin que le client puisse comprendre pleinement ses obligations et faire des choix en connaissance de cause. Le client doit recevoir une copie du document d'information clé pour ses dossiers.

Guide de notation

- Oui : tous les emprunteurs reçoivent un document sur les faits marquants, sous forme électronique ou physique, qui contient toutes les informations énumérées dans l'indicateur ci-dessus.
- Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ». Par exemple, l'institution financière remet aux clients un document sur les faits marquants, mais il manque certaines des informations énumérées dans l'indicateur ci-dessus. Ou encore, l'institution financière fournit ces informations à certains segments de clientèle, mais pas à tous. Ou encore, seuls certains clients ont facilement accès à leur document d'information clé respectif ou peuvent le comprendre aisément.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

Sources d'information

- Le document sur les faits marquants pour chacun des principaux produits de crédit de l'institution financière
- Examiner un échantillon aléatoire de documents d'information clés pour chaque type de prêt afin de vérifier quelles sont les informations énumérées ci-dessus
- Entretiens avec des agents de crédit
- Entretiens avec les clients

IV.B.2.3 Les contrats de prêt sont disponibles dans les principales langues locales et comprennent les informations suivantes, en fonction du produit concerné :

- Montant total du prêt
- Frais
- Calendrier de remboursement avec les montants du capital et des intérêts, le nombre et les dates butoirs de toutes les échéances de remboursement
- Délai de grâce
- Montant de l'épargne obligatoire / portefeuille mobile
- Mécanismes de débit automatique du compte
- Produits associés
- Obligations du membre ou du garant
- Exigences en matière de garanties et procédures de saisie
- Conséquences des retards de paiement et des défaillances²²
- Conditions de remboursement anticipé : possibilité et incidence sur le coût²³
- La possibilité de modifier les conditions au fil du temps et l'impact sur les clients

Le contrat de prêt doit être rédigé dans la langue parlée par le client et doit être aussi court et simple que possible compte tenu des exigences légales du pays. Le contrat doit contenir toutes les informations énumérées dans l'indicateur ci-dessus, afin que le client puisse comprendre pleinement ses obligations et faire des choix en connaissance de cause. Le client doit recevoir une copie du contrat signé par les deux parties pour ses dossiers.

Guide de notation

- Oui : tous les emprunteurs reçoivent un contrat de prêt qui contient toutes les informations énumérées dans l'indicateur ci-dessus.
- Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ». Par exemple, l'institution financière remet aux clients un contrat, mais il manque certaines des informations énumérées dans l'indicateur ci-dessus. Ou encore, l'institution financière fournit des contrats de prêt à certains segments de clientèle, mais pas à tous. Ou encore, seuls certains clients ont facilement accès à leur contrat de prêt respectif ou peuvent le comprendre aisément.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

²² Les « conséquences d'un retard de paiement » font référence aux pénalités que les clients devraient payer, ainsi qu'aux mesures que l'institution financière prendrait si le client ne remboursait pas le prêt à temps (par exemple, appel téléphonique, visite après x jours...).

²³ Les « conditions de remboursement anticipé » et « l'incidence sur le coût » font référence aux pénalités que les clients devraient payer s'ils remboursaient leur prêt plus tôt que prévu dans le calendrier de remboursement du prêt tel qu'il est documenté dans le contrat de prêt.

Sources d'information

- Le contrat de prêt pour chacun des principaux produits de l'institution financière
- Examiner un échantillon aléatoire de contrats pour chaque type de prêt afin de vérifier quelles sont les informations énumérées ci-dessus.
- Entretiens avec des agents de crédit
- Entretiens avec les clients

IV.B.2.4 Si l'institution financière propose de l'épargne, la documentation comprend les éléments suivants :

- les frais, y compris les frais de clôture
- le taux d'intérêt et le mode de calcul des montants²⁴
- les exigences en matière de solde minimum et maximum
- les éventuelles restrictions concernant les retraits de fonds
- si les dépôts sont assurés par l'État

La transparence est également importante pour les comptes d'épargne²⁵, y compris les dépôts obligatoires et les dépôts de garantie détenus par l'institution financière dans le cadre de la garantie pour le produit de prêt du client. Le client a le droit de connaître les conditions du compte d'épargne et tous les frais ou intérêts liés à l'utilisation du compte (par exemple, fermeture, retrait, solde inférieur au solde minimum, frais de compte inactif).

Guide de notation

- Oui : l'institution financière communique toutes les informations énumérées dans l'indicateur concernant les comptes d'épargne. Notez que les informations sur les restrictions d'utilisation de l'épargne doivent inclure des informations sur la possibilité d'utiliser l'épargne en cas de défaillance du prêt.
- Partiellement : l'institution financière divulgue certaines informations énumérées, mais pas toutes, dans l'indicateur.
- Non : l'institution financière ne divulgue aucune des informations énumérées dans l'indicateur.
- N/A : l'institution financière ne propose pas de comptes d'épargne.

Sources d'information

- Contrats d'épargne, documents d'information sur l'épargne (sous forme électronique ou physique), brochures et descriptions de produits d'épargne

²⁴ La manière dont les montants sont calculés fait référence à la base utilisée pour le calcul du taux d'intérêt, comme le solde quotidien ou le solde moyen sur une période donnée.

²⁵ Aux fins du présent guide, un compte « d'épargne » est un terme générique qui englobe tous les types de comptes suivants : un compte d'épargne sans terme fixe, un compte d'épargne à terme fixe, également appelé « certificat de dépôt », un compte chèque, un compte du marché monétaire et tout type de compte destiné à recevoir des dépôts obligatoires ou des dépôts de garantie.

- Des entretiens avec les clients pour vérifier qu'ils comprennent les conditions de leur épargne et les conditions
- Entretiens avec le personnel chargé de la gestion des comptes d'épargne (agents commerciaux, gestionnaires de produits, etc.)

IV.B.2.5 Si l'institution financière propose des paiements, elle fournit par écrit, les informations suivantes aux clients qui initient ou reçoivent des transferts d'argent, ou qui utilisent d'autres services de paiement :

- Montant payé par l'expéditeur, dans la devise de l'expéditeur
- Taux de change estimé
- Montant à recevoir dans la devise de destination
- Frais
- Instructions pour l'encaissement du paiement
- Conditions d'annulation
- Instructions pour la résolution des erreurs
- Confirmation de la transaction
- Taxes
- Produits associés (le cas échéant)

Remarque : Pour comprendre l'indicateur IV.B.2.5, veuillez consulter les définitions ci-dessous :

- › Un paiement de facture est un transfert d'argent pour régler une facture. Il peut être programmé à une date prédéterminée pour payer des factures récurrentes.
- › Une opération de paiement est un terme générique qui désigne tout type d'opération de paiement, y compris le paiement de factures, mais aussi d'autres paiements, tels que les paiements d'un temps d'antenne (les paiements de recharge) à un opérateur de téléphonie mobile ou les paiements aux commerçants.
- › Les produits liés désignent tous les produits qui accompagnent automatiquement le prêt, comme l'assurance-crédit-vie ou l'épargne obligatoire.

L'institution financière doit communiquer clairement tous les types d'informations susmentionnés concernant les services de paiement. Le client doit comprendre les montants, les frais et les instructions pour les transactions, y compris pour recevoir de l'argent, et doit savoir comment annuler ou confirmer les transactions, et s'il existe des conditions ou des limitations liées aux services de paiement.

Il est important d'expliquer les taux de change pour les paiements dont les devises d'envoi et de réception ne sont pas les mêmes. L'institution financière doit indiquer le taux de change en vigueur au moment du transfert sur le(s) document(s), électronique(s) ou physique(s), que les clients reçoivent au moment de l'envoi ou de la réception de l'argent.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière divulgue toutes informations énumérées dans l'indicateur et le fait en utilisant des canaux et un langage qui permettent au client de voir et de comprendre les informations.
- Partiellement : l'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ». Par exemple, l'institution financière communique certaines informations énumérées dans l'indicateur, mais pas toutes. Ou encore, il communique toutes les informations énumérées dans l'indicateur, mais en utilisant des canaux et un langage que tous les segments de clientèle ne sont pas susceptibles de voir et de comprendre.
- Non : l'institution financière ne divulgue aucune des informations énumérées dans le formulaire de demande. Ou bien, l'institution financière divulgue des informations d'une manière telle que les clients ont peu de chances de les voir et/ou auront du mal à comprendre.
- N/A : L'institution financière ne propose pas de services de paiement.

Sources d'information

- Entretiens avec (1) le personnel qui conçoit les services de paiement, (2) les partenaires qui gèrent les paiements, et (3) tout personnel qui gère les relations entre l'institution financière et les partenaires qui facilitent l'utilisation des services de paiement
- Informations électroniques (par exemple, texte sur le site web ou dans les applications, y compris les reçus de transactions électroniques) et toute information physique (par exemple, panneaux, affiches, reçus, brochures), ainsi que la documentation, sous forme électronique ou physique, remise aux clients et contenant des informations sur les opérations de paiement
- Des entretiens avec des clients qui ont utilisé des services de paiement, si possible

IV.B.2.6 Si l'institution financière propose une assurance, elle fournit par écrit les informations suivantes aux clients, au moment de l'inscription :

- *un certificat de couverture indiquant, au minimum, la prime, le montant et la durée de la couverture, les bénéficiaires, les événements couverts, les principales exclusions, ainsi que le moment et la manière de présenter une demande d'indemnisation*
- *une explication des documents requis pour prouver les dommages, le cas échéant*
- *les conditions relatives à l'annulation*

Cet indicateur s'applique à la fois à l'assurance volontaire et à l'assurance obligatoire. Cela inclut les cas où l'institution financière souscrit une police d'assurance collective et associe l'assurance à un produit financier. L'assurance de groupe fait référence à une couverture qui s'applique à des segments entiers de clients (par exemple, l'assurance-crédit-vie pour tous les emprunteurs

actifs dont le montant du prêt est inférieur à 2000 USD, ou l'assurance pour les pertes d'intrants agricoles causées par les inondations ou la sécheresse pour tous les prêts agricoles d'un montant inférieur à 1500 USD).

Guide de notation

- Oui : l'institution financière communique, dans un langage simple et par des canaux auxquels les clients ont facilement accès, toutes les informations énumérées ci-dessous. Il convient de noter que pour les assurances liées à un prêt ou à un compte d'épargne, ces informations doivent figurer dans le contrat de prêt ou d'épargne correspondant.
 - › Un document sur les faits essentiels ou un certificat de couverture qui indique : (1) quels événements sont couverts, (2) qui est couvert (par exemple, plus du client, ses proches), (3) quels biens et objets sont couverts, jusqu'à quel montant, sur quelle durée, (4) s'il y a période d'attente avant que l'assureur n'indemnise un sinistre.
 - › Le coût de la prime pour le client, y compris tous les frais et taxes.
 - › La liste des événements exclus (par exemple, la guerre, les troubles politiques et certaines catastrophes naturelles. Dans le cas d'une assurance vie, les événements exclus les plus courants sont le décès par suicide ou à la suite d'une maladie en phase terminale que le client n'a pas déclarée).
 - › Comment déposer un sinistre : à qui s'adresser, le délai pour déposer un sinistre, où trouver le formulaire de demande, les documents requis, comment suivre l'activité liée à la demande (par exemple, quand l'institution financière l'a reçue, quand l'institution financière a pris une décision, quand l'institution financière a effectué un paiement), et le délai dans lequel on peut s'attendre au paiement d'une demande.
 - › Bénéficiaires (s'il y a des bénéficiaires en plus du client) et les prestations qu'ils recevraient.
 - › Conditions de résiliation (par exemple, pénalités, frais). Si l'assurance est liée à un prêt, précisez ce qui se passe en cas de défaillance prêt.
- Partiellement : L'institution financière ne remplit que partiellement les conditions requises pour obtenir un « oui ». Par exemple, l'institution financière divulgue certaines informations requises, mais pas toutes, ou bien elle divulgue toutes les informations, mais n'utilise pas les canaux ou le langage permettant au client de les voir et/ou de les comprendre facilement.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : l'institution financière n'offre pas de services d'assurance, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'un partenaire.

Sources d'information

- Certificat de couverture ou contrats d'assurance ou autres contrats de produits financiers, sur lesquels sont regroupées les assurances de groupe

- Documents sur les faits marquants, électroniques ou physiques, pour les produits d'assurance
- Documents remis aux clients lors de l'inscription
- Examiner un échantillon de données relatives aux demandes d'indemnisation
- Entretiens avec le personnel et les partenaires, le cas échéant, dont le rôle est lié à la vente d'assurances, au traitement des demandes d'indemnisation, à la sélection des partenaires ou à l'évaluation des performances des partenaires qui proposent des assurances.
- Des entretiens avec des clients, si possible.

IV.B.2.7 L'institution financière remet aux clients une copie du contrat dûment remplie et rend le contrat accessible à tout moment sous forme numérique ou physique.

Dès que le contrat relatif à un produit financier est finalisé, l'institution financière doit remettre au client une copie du contrat complété. Cela signifie que le contrat ne comporte aucun champ de données vide et qu'il est signé par l'institution financière et le client. Ce contrat peut être un document physique ou un fichier numérique.

Guide de notation

- Oui : l'évaluateur vérifie que (1) les clients reçoivent effectivement ou savent comment accéder à leur contrat final complet, sans aucun champ vide, signé par les deux parties. Le contrat peut être un fichier numérique ou un document physique ; (2) le contrat est disponible à tout moment. Dans le cas des services financiers numériques, l'institution financière doit enregistrer le document des faits essentiels et le contrat de prêt dans un compte client, de manière à ce que le client puisse facilement consulter le fichier à tout moment. Les liens Internet vers un contrat ne sont pas suffisants ; (3) Les clients savent comment trouver leur contrat et confirment qu'il leur est facile de le faire.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ».
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Examen d'un échantillon aléatoire de contrats avec des clients
- Toute donnée d'enquête permettant de vérifier si les clients comprennent les termes et conditions des services financiers qu'ils utilisent
- Manuels de politique et de procédure pour les produits financiers
- Entretiens avec le personnel de permettre aux clients d'accéder à leurs contrats
- Entretiens avec les clients, pour vérifier s'ils ont reçu leurs contrats complets et y ont toujours accès

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.B.3 L'INSTITUTION FINANCIÈRE COMMUNIQUE AUX CLIENTS, TOUTES LES ACTIVITÉS SUR LEURS COMPTES.

Une fois que les clients ont décidé d'utiliser un ou plusieurs services financiers, ils ont le droit d'obtenir gratuitement des informations actualisées et exactes sur leurs comptes, notamment leurs soldes, leurs reçus et leur historique de transactions. Pour les institutions financières numériques, les informations de compte à la demande sont fournies via les comptes bancaires en ligne et/ou mobiles. Les solutions plus simples incluent la réponse aux demandes des clients par téléphone et en personne. De plus, l'institution financière doit informer les clients avant toute modification des conditions générales de leurs contrats (par exemple, en cas de modification du taux d'intérêt de l'épargne ou avant l'expiration de leur contrat d'assurance), afin qu'ils soient informés du changement et aient la possibilité d'agir (par exemple, clôturer un compte d'épargne, renouveler un contrat d'assurance pour éviter une interruption de couverture). Notez que tous les employés en contact avec les clients doivent également avoir un accès immédiat aux informations de compte à jour.

IV.B.3.1 L'institution financière donne aux clients des informations précises sur le solde de leur compte de la manière suivante :

IV.B.3.1.1 En donnant accès, sur demande, au solde actualisé de leur compte de prêt, d'épargne ou autre.

IV.B.3.1.2 En envoyant des messages aux clients chaque fois qu'un prélèvement programmé sur le compte du client est effectué.

IV.B.3.1.3 En fournissant des reçus, sur papier ou électroniquement, pour chaque transaction.

Guide de notation

- **Détail IV.B.3.1.1**
 - › Oui : l'institution financière permet à tous ses clients d'accéder gratuitement, à tout moment ou sur demande, à des informations actualisées sur leur compte, par le biais de plusieurs canaux. Les clients connaissent ces canaux et peuvent les utiliser facilement pour consulter le solde de leur compte et les détails de leurs transactions. Plus précisément, la communication de ces informations doit répondre à tous les critères suivants :
 - › Accessibilité : l'institution financière propose plusieurs canaux d'information aux clients, dont au moins un est pratique et gratuit.
 - › Exactitude : les informations sont à jour et exactes.
 - › Le respect des délais : l'institution financière informe les clients de chaque opération effectuée sur leur compte. Elle informe également les clients au moins un jour à l'avance de tout prélèvement automatique prévu.
 - › Documentation (électronique ou physique) : l'institution financière doit remettre un reçu électronique ou papier confirmant chaque transaction.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple,

l'information est disponible, mais tous les clients n'y ont pas facilement accès. Ou encore, l'information est parfois disponible, mais pas tout le temps, en raison de temps d'arrêt programmés ou de dysfonctionnements technologiques. Ou encore, seuls certains segments de clients (par exemple, ceux qui possèdent un téléphone intelligent) ont facilement accès à l'information. Ou encore, l'institution financière met à disposition certaines informations énumérées ci-dessus, mais pas toutes.

- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour obtenir un score de « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A » .
- Détail **IV.B.3.1.2**
 - › Oui : l'institution financière envoie automatiquement un message à un client lorsqu'il procède à un prélèvement automatique sur son compte.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, certains clients, mais pas tous, reçoivent des messages sur les prélèvements automatiques effectués sur leurs comptes. Ou encore, l'institution financière contacte tous les clients, mais seulement à propos de certaines déductions automatiques qu'elle effectue.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour obtenir un score de « oui ».
 - › N/A : l'institution financière n'effectue pas de prélèvements automatiques sur les comptes des clients.
 - Détail **IV.B.3.1.3**
 - › Oui : l'institution financière remet à tous les clients des reçus - sous forme numérique ou sur papier - pour chaque transaction.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière ne délivre des reçus qu'à certains segments de clients et/ou pour certains types de transactions seulement.
 - › Non : l'institution financière ne donne pas de reçus aux clients pour les transactions.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Politique et procédures de gestion des comptes
- Entretiens avec le personnel (par exemple, l'équipe informatique, le service clientèle) qui participe à la fourniture de ces informations aux clients
- Entretiens avec les clients, si possible
- Observation de certains comptes - vérifier que cela se passe dans la pratique
- Examen d'un échantillon de reçus, numériques ou physiques

- Examen d'un échantillon de notifications envoyées aux clients concernant les déductions automatiques
- Examen de l'application mobile, le cas échéant
- Review of a sample of notifications sent to customers about automatic deductions
- Review of the mobile app, if applicable

IV.B.3.2 L'institution financière avertit les clients et leur donne la possibilité de se désengager avant de renouveler automatiquement un produit facultatif.

Guide de notation

- Oui : en cas de renouvellement d'un produit, l'institution financière (1) notifie à l'avance qu'un produit doit être renouvelé automatiquement, (2) donne au client la possibilité de refuser le renouvellement, et (3) dispose d'une politique qui précise combien de temps à l'avance l'institution financière doit notifier, quels canaux utiliser pour communiquer cette information, et quel délai le client aura pour choisir de refuser ou non le renouvellement. Idéalement, le client cette notification au moins deux semaines avant l'entrée en vigueur du renouvellement, mais au minimum une semaine avant.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, l'institution financière envoie un avis de renouvellement de produit, mais le fait moins d'une semaine avant le renouvellement. Ou encore, l'institution financière informe certains segments de clientèle, mais pas tous. Ou encore, l'institution financière informe tous les clients, au moins une semaine à l'avance, mais ne leur indique pas comment ils peuvent refuser le renouvellement.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour obtenir la note « oui ».
- N/A : l'institution financière ne renouvelle pas automatiquement les produits volontaires (par exemple, les dépôts, les assurances, les cartes de débit).

Sources d'information

- Contrats, documents clés ou autres documents remis aux clients pour leur expliquer le produit qu'ils envisagent d'acheter
- Observations : Analyser le processus, de la notification au renouvellement, pour déterminer si le client dispose de suffisamment de temps et d'informations claires et complètes à examiner avant le renouvellement, et s'il a la possibilité poser des questions si nécessaire
- Politique et procédure de renouvellement pour chaque produit volontaire
- Entretiens avec le personnel chargé de communiquer avec les clients au sujet du renouvellement automatique des produits
- Entretiens avec les clients, si possible

IV.B.3.3 L'institution financière envoie aux clients un rappel au moins un jour avant d'effectuer un débit programmé autorisé sur le compte du client.

Le rappel de remboursement est important pour que les clients puissent planifier leurs transactions en conséquence. Si l'institution financière fait appel à un partenaire pour envoyer des informations aux clients, par exemple via des messages SMS, l'institution financière doit vérifier que le partenaire communique les informations avec précision et en temps opportun.

Guide de notation

- Oui : (1) l'institution financière ou son partenaire informe tous les clients de chaque prélèvement automatique et (2) le client reçoit la notification au moins 24 heures avant le prélèvement.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, soit tous les clients ne reçoivent pas de notification, soit tous les clients reçoivent une notification, mais moins de 24 heures avant la date de la retenue.
- Non : l'institution financière n'informe pas les clients des déductions automatiques.
- N/A : l'institution financière n'effectue pas de prélèvements automatiques sur les comptes de ses clients.

Sources d'information

- Processus/procédures de communication (attention aux règles relatives au délai de notification)
- Canaux utilisés pour informer les clients des déductions à venir sur leur compte bancaire
- Examiner un échantillon de notifications adressées aux clients pour les informer d'un prélèvement programmé
- Entretiens avec le personnel chargé des déductions et des rappels aux clients (par exemple, personnel informatique, service clientèle)
- Entretien avec les clients dont les comptes ont fait l'objet de déductions automatiques, si possible. Demandez-leur s'ils ont reçu et compris la notification préalable de chaque prélèvement
- Contrats ou autres accords avec des partenaires effectuant des prélèvements automatiques sur les comptes clients. Vérifier si les termes du partenariat précisent des règles adéquates concernant les modalités et le moment où les clients sont informés à l'avance des prélèvements automatiques programmés

IV.B.3.4 Si l'institution propose une assurance, elle fournit aux bénéficiaires des informations en temps opportun pendant le processus de demande d'indemnisation.

IV.B.3.4.1 L'institution informe le bénéficiaire dans les 30 jours suivant la prise de décision concernant la demande d'indemnisation.

IV.B.3.4.2 Lorsque la décision sur la demande d'indemnisation aboutit à un règlement, l'institution en informe le bénéficiaire dans les 30 jours suivant le règlement. Si la demande d'indemnisation est refusée, l'institution en informe le bénéficiaire et lui donne la possibilité de faire appel.

Cet indicateur s'applique que l'institution financière propose l'assurance directement (le plus souvent, une assurance emprunteur), qu'elle ne propose pas l'assurance elle-même mais gère la majeure partie de l'activité d'assurance (de la vente au recouvrement des primes en passant par le traitement des sinistres), ou qu'elle ne gère aucune partie de l'activité d'assurance, à l'exception de la mise en relation de ses clients avec un partenaire fournisseur d'assurance. Dans le cas d'un partenaire, l'institution financière peut avoir un contrôle très limité, voire inexistant, sur ses activités. Cependant, elle peut tout de même faire de son mieux, lors du processus de due diligence, pour sélectionner un partenaire offrant une transparence et un service client adéquats pendant le processus de réclamation. Elle peut également définir les attentes en matière de transparence et de service client lors de la définition du contrat et/ou de l'accord de niveau de service, et déterminer les indicateurs que l'institution financière et le partenaire surveilleront pour évaluer la réussite du partenariat. De plus, l'institution financière peut suivre la performance du partenaire dès que les clients commencent à déposer des réclamations. Si le partenaire ne fournit pas une transparence ou un service client adéquats, l'institution financière peut mettre fin au partenariat.

Que ce soit l'institution financière ou son partenaire qui communique avec les clients, il est essentiel que, lorsqu'un client soumet une demande, il reçoive en temps utile des informations claires sur l'état de sa demande. Le client doit pouvoir vérifier à tout moment le statut de sa demande (par exemple, nouvelle, en cours de traitement, informations complémentaires nécessaires, rejetée ou approuvée). Les clients ont également le droit de faire traiter leur demande d'indemnisation dans les meilleurs délais, de recevoir des informations sur leur demande d'indemnisation dans les meilleurs délais, et de faire appel de la décision de la compagnie d'assurance concernant leur demande d'indemnisation. Le délai doit être indiqué dans le contrat d'assurance.

Guide de notation

- Détail IV.B.3.4.1
 - › Oui : l'institution financière ou le partenaire informe tous les clients et/ou bénéficiaires dans les 30 jours suivant la prise de décision concernant le sinistre.

- › Partiellement : L'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score « oui ». Par exemple, seuls certains clients reçoivent des notifications des décisions concernant leurs sinistres. Ou bien, l'institution financière (ou son partenaire) informe tous les clients des décisions concernant leurs sinistres, mais certains clients reçoivent cette information plus de 30 jours après la décision.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour obtenir une note « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas d'assurance, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'un partenaire.
- Détail IV.B.3.4.2
 - › Oui : dans les cas où les clients sont autorisés à recevoir une indemnisation provenant de leur sinistre, l'institution financière ou son partenaire informe tous les clients et/ou bénéficiaires du montant du règlement, dans un délai de 30 jours à compter de la date de la décision d'approbation. L'institution financière ou son partenaire doit également communiquer la base de la décision concernant le montant de l'indemnisation à accorder et la manière dont le client ou le bénéficiaire peut percevoir l'argent. En cas de refus d'un sinistre, l'institution financière ou son partenaire informe les clients que le sinistre a été refusé dans un délai de 30 jours à compter de la date de la décision de refus. L'institution financière ou le partenaire explique également la raison du refus et indique au client ou au bénéficiaire comment faire appel de la décision.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière n'informe pas les clients et/ou les bénéficiaires pour tous les produits d'assurance dans les 30 jours suivant décision, ou n'indique pas à tous les clients et/ou bénéficiaires comment faire appel d'un rejet de demande d'indemnisation.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas d'assurance, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'un partenaire.

Sources d'information

- Analyser un échantillon aléatoire de sinistres réglés, en examinant les décisions, les notifications et les paiements, afin de déterminer si l'institution financière a respecté les conditions de règlement des sinistres
- Police d'assurance. Notez le délai de règlement d'un sinistre
- Entretiens avec le personnel, notamment le chef de produit pour l'assurance
- Entretiens avec les partenaires qui proposent une assurance, le cas échéant
- Entretiens avec un échantillon de clients. Interroger à la fois des clients qui sont titulaires d'une police mais n'ont jamais déposé de demande

d'indemnisation, et des clients qui sont titulaires d'une police et ont déposé une demande d'indemnisation, si possible

- Rapports générés par le système de suivi des processus d'indemnisation
- Documents d'assurance et documents clés connexes remis aux clients

*Norme***IV.C** L'INSTITUTION APPLIQUE UN TRAITEMENT ÉQUITABLE ET RESPECTUEUX DES CLIENTS.

Les institutions financières et leurs partenaires doivent traiter les clients de manière équitable et respectueuse, sans discrimination. Les institutions financières disposeront de contrôles internes pour détecter et corriger la corruption, ainsi que les traitements agressifs ou abusifs de la part de leurs employés et de leurs partenaires, en particulier lors des processus de vente ou de recouvrement de créances.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles IV.C.1** : le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients.
- **Pratiques Essentielles IV.C.2** : L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives.
- **Pratiques Essentielles IV.C.3** : L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.C.1 LE CODE D'ÉTHIQUE DE L'INSTITUTION EXIGE UN TRAITEMENT ÉQUITABLE ET RESPECTUEUX DES CLIENTS.

Un traitement juste et respectueux commence par un code de conduite, également appelé code d'éthique, qui définit les normes de conduite professionnelle auxquelles tous les membres du conseil d'administration et les employés doivent adhérer. Un code de conduite clarifie à la fois le comportement attendu et les sanctions en cas de violation. Un code de conduite écrit ne garantit pas un traitement juste et respectueux des clients en tout temps, par tous les membres du conseil d'administration et les employés, mais il constitue un premier pas vers la formalisation d'une culture organisationnelle éthique.

Un code de conduite influence également le choix des partenaires d'une institution financière et la réussite de tout partenariat. Les partenaires, tels que les agents de dépôt et de retrait, les agences de recouvrement et les opérateurs de téléphonie mobile, doivent également traiter leurs clients avec équité et respect. Une institution financière ne peut pas toujours contrôler le fonctionnement de ses partenaires, mais lorsqu'elle sélectionne des partenaires potentiels, elle peut s'enquérir de son code de conduite et vérifier sa conformité avec ses propres normes de traitement équitable et respectueux des clients. Elle peut également définir des indicateurs à suivre (par exemple, le degré de satisfaction des clients vis-à-vis des services d'un partenaire ou le pourcentage de clients déclarant se sentir poussés par un agent commercial à acheter ou à utiliser un service financier) afin de comprendre si un partenaire traite ses clients avec équité et respect.

En complément du code de conduite, les institutions financières doivent également adopter une politique de non-discrimination affirmant que chaque client, quels que soient son sexe, son origine ethnique, sa religion, son âge, son niveau d'éducation, son état civil ou toute autre caractéristique, mérite un traitement juste et respectueux, ainsi qu'un accès égal aux services financiers. Il convient de noter que la discrimination diffère du ciblage des clients en vue de leur inclusion dans un programme (par exemple, prêts aux femmes, comptes d'épargne pour les jeunes). Le ciblage corrige généralement un problème d'exclusion existant, tandis que la discrimination consiste à traiter un client ou un client potentiel différemment et moins favorablement en raison d'une perception négative de ses caractéristiques ou de ses affiliations.

IV.C.1.1 Le code d'éthique de l'institution énonce les valeurs organisationnelles, les normes d'éthique professionnelle et le traitement des clients qu'elle attend de tous les employés et définit les sanctions à appliquer en cas de manquement.

Le code de conduite est la base de la création d'une culture de travail équitable et respectueuse. Le code de conduite définit les comportements que l'institution financière autorise et n'autorise pas dans l'environnement de travail, en particulier dans les interactions avec les clients, ainsi que les sanctions qu'elle appliquera en cas de violation du code. Le conseil d'administration doit approuver le code de conduite. L'institution financière doit former les membres du conseil d'administration, les directeurs et les employés au respect du code de conduite, et elle doit également informer les clients de leur droit à être traités de manière équitable et respectueuse, conformément au code de conduite.

Guide de notation

- Oui : (1) l'institution financière a rédigé un code de conduite qui clarifie les attentes de l'institution financière en matière de comportement éthique et définit les sanctions en cas de violation du code de conduite ; (2) le conseil d'administration a approuvé le code de conduite ; (3) les employés à tous les niveaux, de la direction générale à l'employé le plus jeune, comprennent le code, ce qui signifie qu'ils connaissent le comportement requis et les sanctions applicables en cas de manquement ; (4) l'institution financière applique les sanctions en cas de manquement de manière cohérente.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, il n'existe pas de code de conduite écrit, mais les employés comprennent le comportement éthique attendu. Ou bien il existe un document écrit et tous les employés en ont connaissance, mais l'institution financière ne contrôle pas le respect du code ou n'applique pas correctement les sanctions en cas de violation du code.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour obtenir une note « oui ».
- N/A : il n'est pas permis d'indiquer « N/A ».

Sources d'information

- Code de conduite. Il convient de noter qu'il peut porter un nom différent (par exemple, charte de l'organisation, livre de règles, code de déontologie. Politique de sanctions en cas de manquement au code de conduite
- Veuillez noter que cette politique peut figurer dans le même document que les règles de conduite acceptable, ou dans un document différent
- Les procès-verbaux des conseils d'administration ou les notes des réunions de gestion où on a discuté des violations du code de conduite, ainsi que les sanctions à appliquer
- Entretiens avec les employés, afin de vérifier qu'ils connaissent le code de conduite et comprennent son contenu

IV.C.1.2 Les politiques de l'institution interdisent ce qui suit :

IV.C.1.2.1 Corruption, vol, pots-de-vin, fraude

IV.C.1.2.2 L'intimidation du client incluant sans s'y limiter, l'utilisation d'un langage abusif, l'humiliation publique du client et l'utilisation de menaces. En cas d'interaction en personne, l'institution interdit le recours à la force physique, la limitation de la liberté physique, le harcèlement sexuel, les cris et le fait de pénétrer dans le domicile du client sans y avoir été invité.

IV.C.1.2.3 Discrimination contre toutes les catégories protégées internationalement reconnues. [Note : Les catégories protégées sont les suivantes : Personnes de plus de 40 ans; Sexe; Race/ethnicité/ascendance nationale/origine sociale/caste ; Religion; Etat de santé, y compris le statut SIDA; Invalidité; Orientation sexuelle; Affiliation/opinion politique; État civil/statut matrimonial ; Participation à un syndicat.]

Alors que l'indicateur IV.C.1.1 stipule de manière plus générale qu'une institution financière doit définir ses propres règles de conduite et les sanctions à appliquer en cas de violation, l'indicateur IV.C.2.2 exige de chaque institution financière qu'elle interdise les comportements énumérés dans les trois détails associés. Ces détails énumèrent les mauvais comportements qui se sont produits dans l'inclusion financière assez souvent pour mériter une mention particulière dans les Normes SFN. Il convient toutefois de noter que si une catégorie protégée (par exemple, la « caste ») n'existe pas dans la région où opère une institution financière, cette catégorie protégée n'a pas besoin d'être mentionnée spécifiquement dans les politiques de l'institution financière.

Le fait de préciser dans la politique quels sont les comportements interdits facilite la communication à leur sujet avec le personnel et les clients (voir l'indicateur IV.C.1.3).

Guide de notation

- Détail IV.C.1.2.1
 - › Oui : (1) l'institution financière a une politique, approuvée par le conseil, qui interdit la corruption, le vol, les pots-de-vin et la fraude, et précise les sanctions pour chaque type et niveau de violation ; (2) l'institution financière forme tous les employés à la politique ; (3) l'institution financière contrôle le respect de la politique ; (4) l'institution financière applique des sanctions en de violation de la politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, il existe une politique mais elle est trop vague, ce qui signifie que les actions spécifiques interdites et/ou les sanctions exactes en cas de violation ne sont pas claires. Ou encore, il existe une politique claire et complète, mais les employés n'en sont pas pleinement conscients. Ou encore, il existe une politique claire et complète et les employés en sont conscients, mais l'institution financière ne contrôle pas le respect de cette politique.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- Détail IV.C.1.2.2
 - › Oui : (1) l'institution financière dispose d'une politique, approuvée par la commission, qui définit et interdit l'intimidation des clients et précise les sanctions pour chaque type et niveau de violation ; (2) l'institution financière forme tous les employés à la politique ; (3) l'institution financière contrôle le respect de la politique ; (4) l'institution financière applique les sanctions en cas de violation de la politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, il existe

une politique mais elle est trop vague, c'est-à-dire qu'elle ne précise pas quelles actions spécifiques constituent une intimidation du client et/ou quelles sont les sanctions exactes en cas de violation.

- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour obtenir un score de « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

- Détail **IV.C.1.2.3**

- › Oui : (1) l'institution financière dispose d'une politique écrite de non-discrimination à l'égard des clients qui cite toutes les « catégories protégées » énumérées dans ce détail, à moins qu'elles ne soient pas applicables dans le pays (par exemple, le pays n'a pas de système de castes), et affirme que l'institution financière interdit toute discrimination à leur égard ; (2) l'institution financière forme tous les employés à cette politique ; (3) l'institution financière contrôle le respect de la politique ; (4) l'institution financière applique les sanctions prévues dans la politique de non-discrimination à l'égard des clients en cas de violation de la politique.
- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, une politique existe mais elle ne mentionne pas explicitement toutes les catégories protégées énumérées dans ce détail. Ou encore, une politique existe mais l'institution financière n'en contrôle pas le respect.
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Code de conduite
- Politique de non-discrimination
- Toute politique de ressources humaines connexe (par exemple, tout document contenant une liste de comportements inacceptables liés à l'interaction avec les clients).
- Politique de recouvrement des prêts
- Vérifiez si les employés signent une déclaration écrite, par voie électronique ou papier, attestant qu'ils ont lu et compris les politiques relatives au code de conduite et à la non-discrimination et qu'ils acceptent de s'y conformer. Examinez un échantillon de déclarations signées
- Si possible, analysez les données des clients pour voir quel pourcentage de clients appartiennent à des catégories protégées. L'absence de clients appartenant à une catégorie protégée peut être une indication de discrimination à l'encontre de ce segment de clientèle
- Procès-verbaux du conseil d'administration, pour vérifier si les membres du conseil d'administration sont au courant de l'existence de ces documents et s'ils les ont approuvés les politiques

IV.C.1.3 L'institution financière informe les clients, verbalement ou par écrit, des comportements interdits dans le code de conduite.

Le simple fait d'avoir un code de conduite ne suffit pas à atténuer le risque de préjudice causé aux clients par la discrimination ou d'autres comportements répréhensibles. Une fois qu'elle a rédigé son code de conduite, l'institution financière doit également remettre des copies aux employés, les former à cet effet et contrôler si les employés s'y conforment. En outre, l'institution financière doit informer les clients de leur droit à un traitement équitable et respectueux, ainsi que des comportements inacceptables de la part des employés. Lorsque les clients sont sûrs de savoir à quel comportement du personnel ils doivent s'attendre et ce qui est interdit, ils se sentent habilités à se plaindre auprès de l'institution financière en cas de violation.

Guide de notation

- Oui : (1) le code de conduite précise le comportement que l'institution financière attend de ses employés et ce qui est inacceptable ; (2) l'institution financière informe tous les clients, verbalement ou par écrit, par des moyens physiques ou électroniques, du comportement qu'elle attend de ses employés et de ce qui est inacceptable. De préférence, l'institution financière forme son personnel sur la manière de communiquer ces informations de manière efficace aux clients.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière informe certains clients, mais pas tous, de leurs droits à un traitement équitable et respectueux, y compris la non-discrimination.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Tout document public (site web, affiches, etc.) expliquant les droits des clients et les comportements attendus et inacceptables des employés
- Toute liste de contrôle utilisée par les employés pour s'assurer qu'ils informent pleinement les clients
- Les documents d'orientation ou de formation des employés qui traitent du comportement éthique/approprié en ce qui concerne les interactions avec les clients
- Les documents d'orientation ou de formation des employés qui traitent de la manière d'informer les clients sur le comportement des employés qu'ils peuvent attendre et sur ce qui est inacceptable
- Données d'enquêtes de satisfaction de la clientèle
- Données d'enquêtes de sortie des clients
- Données relatives aux réclamations

- Observations des interactions des employés avec les clients lorsqu'ils les informent de leurs droits
- Des entretiens avec les clients pour vérifier s'ils ont reçu ces informations, si possible

IV.C.1.4 L'institution financière enregistre ou documente les conversations entre les clients et le personnel à des fins de contrôle de la qualité.

Il est important de surveiller la manière dont les employés traitent les clients lorsqu'ils interagissent. L'un des motifs d'interaction les plus courants est que le client contacte l'institution financière, souvent pour poser une question ou déposer une réclamation ou une plainte. En enregistrant ou en documentant d'une manière ou d'une autre ce que l'employé a dit au client au cours de la conversation, et sur quel ton (dans le cas d'un enregistrement), l'institution financière peut vérifier si les employés respectent le code de conduite.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière enregistre les conversations vocales, au moins sur la base d'un échantillon, et stocke les échanges numériques, tels que les chats ou les SMS (Short Message Service). Ces enregistrements ne devraient être accessibles qu'à l'équipe d'audit interne et à la direction pour un réexamen de la qualité afin de valider que des informations correctes ont été fournies et que les clients ont été traités de façon équitable et respectueuse.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière enregistre ou stocke des conversations sur certains canaux, mais pas sur tous (par exemple, uniquement la voix, mais pas le chat ou les SMS).
- Non : l'institution financière n'enregistre ni ne conserve les conversations entre les membres du personnel et les clients.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ». Notez que même si l'institution financière ne parle pas directement aux clients pendant le processus de demande de produit ou de versement, il doit au moins disposer d'un canal que le client peut utiliser pour joindre un être humain afin de discuter de toute question ou réclamation, et ces interactions doivent être équitables et respectueuses.

Sources d'information

- Enregistrements ou journaux des conversations entre les employés et les clients (par exemple, du centre d'appel, de la ligne de réclamation)
- Analyse des conversations enregistrées électroniquement (par exemple, discussions avec les clients par SMS)

IV.C.1.5 **Le contrat ou accord de prestation conclu par l'institution avec ses partenaires comprend des normes de protection des clients et définit les sanctions à appliquer en cas de violation.**

Si l'institution financière fournit des services financiers à ses clients par l'intermédiaire d'un partenaire, il a la responsabilité éthique de vérifier si ce partenaire traite ses clients de manière équitable et respectueuse. Une institution financière n'a pas nécessairement le pouvoir d'obliger une autre entité à se comporter différemment, mais il peut faire preuve de diligence raisonnable à l'égard de ses partenaires potentiels pour comprendre dans quelle mesure ils mettent en œuvre des pratiques de protection de la clientèle, puis choisir de ne travailler qu'avec les partenaires qui font preuve d'un engagement adéquat en matière de protection de la clientèle. En outre, l'institution financière peut fixer d'emblée des attentes en matière de protection de la clientèle en formalisant d'une manière ou d'une autre, par exemple dans contrat ou dans l'accord de niveau de service, les normes de protection de la clientèle que les deux parties s'engagent à respecter, ainsi que les sanctions à appliquer en cas de violation.

Guide de notation

- **Oui** : l'institution financière a conclu un contrat au minimum, et souvent aussi un accord de niveau de service (SLA, sous son sigle anglais), avec chaque partenaire. Le contrat et/ou l'accord de niveau de service, ou tout autre document signé par les deux parties, comprend des normes de protection des clients et des codes de conduite définis, ainsi que la qualité de service attendue (par exemple, le temps de fonctionnement d'un réseau ou le délai de résolution des plaintes). Il identifie également la personne de contact de l'institution financière au sein de l'organisation partenaire. En cas de violation de l'un des aspects du contrat ou de l'accord sur le niveau de service, le contrat précise la procédure à suivre pour remédier à la violation, y compris les responsabilités et les délais, ainsi que les sanctions ou autres actions en cas de non-remédiation.
- **Partiellement** : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, le contrat spécifie des normes de protection des clients, mais ne définit pas de processus de remédiation en cas de violation.
- **Non** : l'institution financière a conclu un contrat avec chaque prestataire, mais le contrat n'inclut pas de normes de protection des clients ni de code de conduite défini. En outre, il ne prévoit pas de processus de remédiation en cas de violation.
- **N/A** : l'institution financière n'a pas de partenariat.

Sources d'information

- Contrat de partenariat
- Accord de niveau de service du partenariat

- Tout autre document signé par l'institution financière et le partenaire décrivant leur rôles et responsabilités
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ou de la direction qui ont permis d'évaluer la réussite d'un partenariat

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.C.2 L'INSTITUTION N'UTILISE PAS DE TECHNIQUES DE VENTE AGRESSIVES.

Les institutions financières sont souvent tentées d'utiliser des techniques de vente agressives, car elles peuvent leur permettre d'attirer davantage de clients et d'élargir leur portefeuille. Cependant, elles sont néfastes pour les clients, entraînant souvent des taux de défaut de paiement plus élevés et une baisse de la satisfaction client. En effet, ces techniques de vente agressives peuvent inciter les clients à utiliser des services financiers dont ils n'ont pas besoin et/ou qu'ils ne comprennent pas. Ces techniques sont particulièrement préjudiciables aux clients à faibles revenus et aux capacités financières limitées, car ils sont plus susceptibles d'acheter des produits sous la pression commerciale.

Les exemples ventes agressives sont les suivants :

- *Mettre la pression sur un client par des interactions fréquentes (par exemple, appeler quotidiennement, se rendre à plusieurs reprises à son domicile ou à son entreprise, le suivre dans la rue)*
- *Informers le client qu'une offre spécifique est valable dans le temps. Par exemple : « Vous devez signer aujourd'hui, car le prix augmentera demain ».*
- *Continuer à harceler un client qui a clairement refusé un produit.*
- *Décourager ou empêcher le client de consulter une personne de confiance.*
- *Décourager le client de lire attentivement les informations sur le produit (par exemple, le contrat).*
- *Intimider ou menacer le client. Par exemple : « Si vous ne souscrivez pas d'assurance-vie, vous donnerez l'impression que vous ne vous souciez pas de votre famille ».*

Les institutions financières devraient définir les ventes agressives et mettre en place des mesures de protection pour les prévenir. De plus, elles devraient fixer des objectifs de croissance raisonnables et concevoir des systèmes d'incitation pour les employés qui ne conduisent pas à des ventes agressives.

IV.C.2.1 L'institution financière dispose de contrôles internes pour vérifier si les employés ou les partenaires se livrent à des ventes agressives.

L'objectif de cet indicateur est de s'assurer que l'institution financière est consciente du fait que des employés ou des partenaires se livrent à des ventes agressives, afin qu'elle puisse prendre des mesures correctives. Outre le suivi du comportement des employés ou des partenaires, l'institution financière peut atténuer les risques en fixant des objectifs réalistes en matière de ventes ou d'acquisition de nouveaux clients, compte tenu du contexte du marché. Elle peut également définir des niveaux de performance qui déclenchent une enquête sur la possibilité de ventes agressives. Par exemple, le décaissement d'un prêt supérieur à la moyenne pourrait déclencher un examen des techniques d'un agent de crédit, afin de s'assurer que les ventes n'ont pas été trop agressives.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) définit ce que l'on entend par « vente agressive » et quels indicateurs signalent un risque de vente agressive ; (2) forme tous les employés impliqués dans la vente aux techniques de vente acceptables et non acceptables ; (3) surveille les pratiques des employés ou des partenaires impliqués dans la vente, afin d'identifier tout cas de vente agressive ; (4) prend des mesures correctives lorsque les employés ou les partenaires se livrent à des ventes agressives.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière a défini ce que signifie la vente agressive, mais n'a pas choisi les indicateurs et les niveaux de performance qui signaleraient un cas probable de vente agressive. Ou encore, l'institution financière vérifie si les employés se livrent à des ventes agressives, mais ne dispose d'aucun mécanisme pour contrôler si les partenaires le font.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Document (électronique ou papier) contenant la définition des « ventes agressives » et les indicateurs utilisés par l'institution financière pour les contrôler
- Entretiens avec des employés ou des partenaires sur leur façon de vendre, la difficulté d'atteindre leurs objectifs de vente et les astuces qu'ils utilisent pour vendre plus
- Objectifs de croissance, régimes d'incitation et fourchettes de productivité correspondantes
- Formation à la vente : revoir les programmes, la méthodologie et la fréquence
- Entretiens avec des membres de l'équipe d'audit interne ou d'autres employés qui veillent au respect des règles relatives aux techniques de vente agressives interdites
- Entretiens avec les clients, si possible
- Interviews with customers, if possible

IV.C.2.2 La structure d'incitations et de primes de l'institution n'encourage pas les ventes agressives.

IV.C.2.2.1 Lorsque les salaires des employés sont composés d'une partie fixe et d'une partie variable, la partie fixe doit représenter au moins 50 % du salaire total.

IV.C.2.2.2 L'institution surveille les ratios de productivité des employés et enquête sur ceux qui dépassent un seuil prédéterminé.

Une structure d'incitations ou de primes qui encourage une productivité irréaliste peut conduire à des ventes agressives. Le nombre de nouveaux clients, le nombre de transactions, la croissance du nombre de prêts et la croissance de la taille du portefeuille de prêts sont des exemples d'indicateurs favorables à la croissance auxquels les institutions financières peuvent lier les incitations. Le détail IV.C.2.2.1 atténue le risque que les employés dépendent des incitations. C'est important pour la protection des clients, car si les employés ne peuvent pas gagner suffisamment pour faire face aux dépenses de base sans atteindre les objectifs de vente, cela crée un risque important de ventes agressives.

Le détail IV.C.2.2.2 mentionne les ratios de productivité, qui sont utiles pour surveiller les signes de ventes agressives. Des exemples de ratios de productivité sont (i) le nombre de nouveaux clients par agent de vente, par trimestre ; (ii) le nombre et le volume des décaissements par agent de crédit, (iii) le nombre de prêts actifs par agent de crédit, et (iv) le montant moyen des prêts accordés par agent de crédit. Des ratios de productivité plus élevés peuvent être dus à l'efficacité d'un employé, mais peuvent également indiquer une vente excessive. Lorsqu'elle évalue la performance d'un employé, l'institution financière doit se demander non seulement s'il est productif, mais aussi s'il respecte le code de conduite concernant les techniques de vente agressives interdites. Dans le cas des prêts, l'institution financière doit également tenir compte de la qualité du portefeuille. Les portefeuilles présentant un faible taux de défaillance sont généralement le signe d'une bonne performance de l'employé, car ils ont tendance à se produire lorsque les employés ont pris soin de n'accorder des prêts qu'aux clients qui comprennent le prix, les termes et les conditions, qui souhaitent réellement obtenir un prêt et qui peuvent le rembourser sans aggraver leur qualité de vie.

Guide de notation

- Détail IV.C.2.2.1
 - › Oui : pour chaque employé, la partie fixe de son salaire (1) constitue au moins 50 % du salaire total et (2) représente au moins un salaire minimum vital.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière a généralement respecté l'indicateur au cours des trois dernières années, mais ne le fait pas actuellement en raison de circonstances exceptionnelles et temporaires que l'institution financière peut expliquer. Ou encore, l'institution financière est en conformité avec le détail pour certains employés, mais pas pour tous, dont les salaires comportent à la fois des éléments fixes et des éléments incitatifs.
 - › Non : soit (1) pour les salaires des employés avec une composante incitative, dans tous les cas, la partie fixe du salaire est inférieure à 50 % du salaire total, ou (2) le salaire fixe est inférieur au salaire minimum vital.

- › N/A : l'institution financière offre des salaires fixes à l'année. Aucun salaire des employés ne comporte de composante flexible et incitative.
- Détail **IV.C.2.2.2**
 - › Oui : l'institution financière (1) a défini des indicateurs et des niveaux de performance associés qui signalent des ventes agressives potentielles ; (2) contrôle et vérifie les ratios de productivité des employés sur une base mensuelle ; (3) a enquêté et pris des mesures dans les cas où les données signalaient un cas probable de ventes agressives.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, il n'y a pas d'indicateurs clairs pour les « ventes agressives » potentielles, mais il existe des preuves que l'institution financière a pris des mesures dans les cas où elle soupçonnait des ventes agressives.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Politiques et procédures d'incitation et d'évaluation des performances du personnel
- Examiner les ratios de productivité au cours de l'année écoulée (par exemple, le nombre de nouveaux clients par agent de vente, le nombre et le volume des décaissements de prêts par agent de crédit)
- Analyse d'au moins 12 mois de la masse salariale des jeunes employés, en particulier ceux qui sont concernés dans la vente ou dans la gestion des décaissements et des remboursements de prêts, afin de vérifier quel pourcentage du salaire est fixe ou déterminé par des incitations
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de la direction discutant des mesures prises en réponse à des comportements de vente soupçonnés d'être agressifs

IV.C.2.3 L'institution financière exige au moins trois confirmations d'intérêt avant d'approuver un prêt sans évaluer la capacité de remboursement.

L'une des conséquences négatives involontaires des services financiers numériques est qu'ils ont rendu l'obtention d'un prêt si rapide et si facile que les clients sont plus susceptibles d'accepter de contracter un prêt sans prendre le temps d'en comprendre les conditions ou de réfléchir à la question de savoir s'ils en ont réellement besoin ou s'ils peuvent se le permettre. Les sciences du comportement suggèrent l'introduction d'une certaine friction dans le processus réduit ce risque. Les institutions financières aux particuliers ne peuvent pas accepter une grande quantité de frictions, c'est-à-dire tout ce qui ajoute des heures ou des jours à la procédure, car l'attrait des services financiers aux

particuliers réside en partie dans la rapidité de la procédure. Néanmoins, il est réaliste de s'attendre à ce que le processus de demande de prêt prenne plus de temps qu'un simple clic sur un lien. Une « confirmation d'intérêt » est un terme générique pour tout type de réponse requise de la part du client potentiel – par exemple, son écran affiche un message disant « certain de demander ce prêt ? Cliquez sur oui/non » ou il reçoit un SMS disant « Répondez OUI pour confirmer que vous comprenez que ce prêt est assorti d'un taux d'intérêt mensuel de 10 % ». Pour se conformer à cet indicateur, l'institution financière doit exiger d'un client potentiel qu'il clique ou réponde au moins trois fois pour confirmer son intérêt avant que l'institution financière ne lui accorde le prêt.

Guide de notation

- Oui : pour tout prêt numérique proposé par l'institution financière sans analyse de la capacité de remboursement, l'institution financière exige au moins trois confirmations d'intérêt de la part du client avant d'approuver définitivement le prêt.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, pour tout prêt numérique que l'institution financière propose sans effectuer d'analyse de la capacité de remboursement, l'institution financière exige deux confirmations d'intérêt de la part du client avant l'approbation finale du prêt. Ou encore, l'institution financière exige trois confirmations d'intérêt pour certains prêts, mais pas tous, qu'il approuve sans effectuer d'analyse de la capacité de remboursement.
- Non : l'institution financière approuve les prêts numériques sans effectuer d'analyse de capacité de remboursement et après que le client n'a confirmé son intérêt qu'UNE SEULE FOIS – par exemple, en cliquant sur un seul lien, ou en répondant OUI une seule fois à un message SMS.
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts ou l'institution financière analyse les flux de trésorerie des clients pour comprendre la capacité de remboursement tous clients emprunteurs.

Sources d'information

- Dans un premier temps, vérifiez l'offre de produits et le manuel pour savoir si l'institution financière approuve des prêts automatiquement OU sans analyser les flux de trésorerie du client pour comprendre sa capacité de remboursement. Si oui, cet indicateur s'applique. Dans le cas contraire, le score est de N/A
- Observez le processus de demande de prêt. Voyez combien de fois le demandeur doit manifester son intérêt avant d'avoir accès au prêt

IV.C.2.4 Sauf dans les cas où la durée du prêt est inférieure à un mois, l'institution financière donne aux clients le droit de résilier sans frais, au moins deux jours ouvrables après l'approbation du prêt.

Cet indicateur vise à réduire les conséquences négatives involontaires de l'accès aux prêts. Une personne peut initialement demander un prêt parce qu'elle est impatiente d'avoir accès à des fonds supplémentaires, ou parce que l'institution financière lui a proposé un prêt de manière très attrayante, ou l'a poussée à dire oui, mais elle le regrette ensuite. Elle peut se rendre compte qu'elle n'a pas besoin du prêt et/ou que le fait de devoir rembourser un prêt avec des intérêts lui rendrait la vie plus difficile qu'auparavant. Afin de réduire le risque que le crédit n'aggrave la situation d'un client, il est judicieux de lui donner la possibilité d'annuler son contrat sans frais. C'est ce qu'on appelle souvent un « délai de réflexion ». Toutefois, cet indicateur ne s'applique pas aux crédits dont la durée est inférieure à un mois. Le modèle commercial de ce type de prêt est différent et il n'est pas réaliste d'attendre d'une institution financière qu'elle offre un délai de réflexion pour les prêts à très court terme.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière a mis en place une politique et une fonctionnalité sur l'application numérique, le site web ou toute autre plateforme de communication, selon laquelle même après l'approbation du prêt, les clients ont le droit d'annuler le prêt sans frais pendant au moins deux jours ouvrables après l'approbation du prêt. Cette fonctionnalité ne s'applique pas aux prêts d'une durée inférieure à un mois.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière propose un délai de réflexion, mais il est inférieur à deux jours. Ou encore, l'institution financière offre un délai de réflexion pour certains des prêts qu'il propose avec une durée d'au moins un mois, mais pas pour tous.
- Non : l'institution financière ne dispose pas d'une politique ou d'une caractéristique de produit qui donne à l'utilisateur le droit de résilier le prêt dans un délai de deux jours ouvrables (uniquement pour les prêts d'une durée d'au moins un mois).
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts, ou propose uniquement des prêts avec une durée du prêt de moins d'un mois.

Sources d'information

- Site web, application et/ou toute autre source publique d'information sur le produit de prêt
- Manuel de prêt
- Document d'information (électronique ou physique) sur le prêt
- Entretiens avec les clients, si possible. Demandez-leur s'ils étaient au courant du délai de réflexion

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.C.3 L'INSTITUTION PROTÈGE LES DROITS DES CLIENTS À UN TRAITEMENT RESPECTUEUX PENDANT LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES PRÊTS.

Le recouvrement de créances est souvent une activité particulièrement complexe où il est difficile d'instaurer un traitement respectueux des clients. En effet, si la personne chargée du recouvrement se montre trop douce, calme ou compréhensive, les clients pourraient percevoir cela comme une faiblesse ou un signe qu'ils n'auront pas de problèmes en cas de non-remboursement. Si les employés ou les partenaires sont rémunérés en fonction du succès du recouvrement, le risque que l'agent de recouvrement se montre très agressif pour contraindre le client à rembourser est accru. L'institution financière doit protéger les droits des clients, notamment lors du processus de recouvrement, en précisant les normes éthiques attendues de ses employés ou de ses partenaires.

IV.C.3.1 La politique de recouvrement de l'institution comprend les éléments suivants :

IV.C.3.1.1 Une liste des pratiques de recouvrement appropriées et inappropriées, y compris les pratiques de saisie des garanties.

IV.C.3.1.2 Un calendrier pour le processus de recouvrement qui laisse le temps à l'institution ou à l'agent de recouvrement de déterminer les raisons de la défaillance d'un client et au client de trouver des solutions.

IV.C.3.1.3 Une information au client avant la saisie des garanties, lui permettant de tenter de remédier au défaut.

IV.C.3.1.4 Une interdiction de vendre les garanties des clients à l'institution, au personnel de l'institution, à leurs proches ou à des tiers impliqués dans le processus de saisie.

Vous trouverez ci-dessous des explications complémentaires pour chaque détail :

- IV.C.3.1.1. La politique doit définir les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables afin de guider clairement le personnel de recouvrement, ainsi que les sanctions qui s'appliqueront en cas d'infraction. Elle doit interdire la pratique consistant à forcer les clients à vendre leurs actifs pour rembourser leurs prêts. L'institution financière doit également disposer d'une procédure écrite (soit électronique, soit sur papier) de saisie des garanties, afin de faciliter la compréhension et le respect des règles par les employés et/ou les partenaires, et de protéger ainsi les clients contre une saisie trop agressive ou précipitée des garanties. En outre, si la valeur de la garantie saisie dépasse ce que le client doit (le capital restant dû + les intérêts courus jusqu'à 180 jours + les pénalités et les frais de justice), le solde doit être restitué au client. Enfin, si l'institution financière a l'habitude de conserver les garanties dans l'un de ses bureaux, elle doit fermer à clé la pièce où elle stocke les garanties et noter dans le contrat du client l'endroit où elle conserve les garanties.
- IV.C.3.1.2. Comprendre les raisons des défaillances des clients permet à l'institution financière de déterminer s'elle a contribué au problème (par exemple, s'elle a accordé un prêt trop élevé ou un trop grand nombre de prêts, peut-être en raison d'une analyse incorrecte de la capacité de

remboursement). L'institution financière doit également analyser si le client est disposé à rembourser mais n'est pas en mesure de le faire, ou s'il refuse de rembourser malgré sa capacité à le faire. Cette connaissance permet à l'institution financière de déterminer une réponse appropriée à la situation unique de chaque client.

- IV.C.31.3. Les garanties des clients peuvent être d'une grande importance pour leur bien-être ou leur capacité à générer des revenus. L'institution financière doit donner aux clients la possibilité de remédier aux retards de paiement avant de saisir la garantie, et doit communiquer à l'avance toutes les informations relatives à la saisie de la garantie. Ce traitement équitable renforcera la loyauté et la bonne volonté des clients, mais aussi de leur famille et de leurs amis, à l'égard de l'institution financière. Il est important d'informer les clients des procédures de saisie des garanties avant qu'ils ne contractent un prêt. Cela permet non seulement d'accroître la transparence, mais aussi de responsabiliser les employés ou les partenaires qui participent au recouvrement des prêts, car ils sauront que les clients connaissent leurs droits.
- IV.C.31.4. L'institution financière doit inclure dans son code de conduite, son contrat de travail ou toute autre politique que les employés signent, une section sur l'importance d'éviter les conflits d'intérêts. L'un des types de conflit d'intérêts à éviter est la vente de garanties aux employés ou à leurs amis et à leur famille. Si les employés savent qu'eux-mêmes, ou leurs proches, peuvent bénéficier financièrement de la saisie de garanties, cela augmente le risque de pratiques trop agressives en matière de saisie de garanties.

Guide de notation

- Détail **IV.C.31.1**
 - › Oui : (1) une politique approuvée par le conseil d'administration énumère les pratiques appropriées et inappropriées en matière de recouvrement de créances, y compris l'interdiction de forcer les clients à vendre des actifs, (2) tous les employés ou partenaires chargés du recouvrement de créances comprennent les pratiques approuvées en matière de recouvrement de créances, et (3) les employés ou partenaires se conforment à cette politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, il existe une politique mais tous les employés impliqués dans le recouvrement de créances ne la connaissent pas, ou les employés semblent comprendre quels comportements sont interdits mais il n'y a pas de politique formelle.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

- Détail **IV.C.3.1.2**
 - › Oui : (1) une politique approuvée par le conseil d'administration spécifie le calendrier et processus étape par étape à suivre pour les clients en défaut de paiement, y compris l'octroi d'un délai suffisant pour permettre à l'employé de déterminer les raisons du défaut de paiement du client. La politique comprend également des conseils sur la manière d'identifier les cas où les clients sont disposés à rembourser mais incapables de le faire, et sur les solutions à proposer dans ces cas ; (2) tous les employés ou partenaires chargés du recouvrement de créances comprennent cette politique ; (3) les employés ou les partenaires respectent cette politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, il existe une politique mais elle ne couvre pas tous les aspects requis, ou une politique complète existe mais tous les employés ou partenaires du recouvrement de créances ne s'y conforment pas.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.
- Détail **IV.C.3.1.3**
 - › Oui : (1) une politique approuvée par le conseil d'administration stipule que le client doit être informé avant la saisie de la garantie pour lui permettre de tenter de remédier au défaut de paiement, (2) tous les employés ou partenaires du recouvrement de créances comprennent cette politique, et (3) les employés ou partenaires respectent cette politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, il existe une politique mais elle ne couvre pas tous les aspects requis, ou une politique complète existe mais tous les employés ou partenaires du recouvrement de créances ne s'y conforment pas.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour l'attribution d'une note de « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts OU l'institution financière propose des prêts mais n'exige pas de garantie.
- Détail **IV.C.3.1.4**
 - › Oui : (1) une politique approuvée par le conseil d'administration interdit la vente de la garantie du client, ou de la garantie fournie par le garant du client, aux employés de l'institution financière, à leurs amis ou à leur famille, ou au partenaire qui effectue le recouvrement de créances pour le compte de l'institution financière ; (2) tous les employés ou partenaires du recouvrement de créances comprennent la politique, et (3) les employés ou partenaires se conforment cette politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple,

il existe une politique mais elle ne couvre pas tous les aspects requis, ou une politique complète existe mais tous les employés ou partenaires du recouvrement de créances ne s'y conforment pas.

- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour l'attribution d'une note de « oui ».
- › N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts OU l'institution financière propose des prêts mais n'exige pas de garantie.

Sources d'information

- Le(s) manuel(s) de politique et de procédures de prêt et/ou le manuel de recouvrement
 - › **Remarque:** Ces documents doivent expliquer en détail ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas pendant le recouvrement, ainsi que les étapes à suivre en cas de défaut de paiement, y compris le calendrier. Ce dernier indique après combien de jours chaque mesure spécifique doit être prise.
- Le code de conduite
- Toute autre politique écrite relative à la saisie des garanties
 - › **Remarque:** La politique relative à la saisie de biens en garantie doit préciser quand et dans quelles conditions la saisie de biens en garantie est appropriée. Elle doit exiger que le personnel épuise les autres options avant de procéder à la saisie des biens et qu'il respecte les lois locales (par exemple, en obtenant une décision de justice). La politique doit également interdire au personnel de forcer les clients à vendre leur propre garantie pour rembourser leur dette
- Matériel de formation pour les employés sur les politiques et procédures de recouvrement des prêts
- Entretiens avec l'audit interne ou d'autres personnes chargées de vérifier si les employés ou les partenaires chargés du recouvrement des prêts agissent en conformité avec les politiques de l'institution financière
- Des entretiens avec les clients, si possible, pour vérifier comment se déroulent en pratique les recouvrements de prêts et les saisies de garanties

IV.C.3.2 L'institution restructure ou radie certains prêts à titre exceptionnel, sur la base d'une liste de situations de détresse.

La restructuration et l'annulation des prêts ne doivent pas être une solution de facilité en cas d'analyse de la capacité de remboursement insuffisante, mais elles doivent être proposées aux clients qui subissent un stress inattendu lié à l'endettement. L'institution financière doit toujours envisager la restructuration des prêts avant de saisir les actifs. La politique de recouvrement des prêts doit préciser que les rééchelonnements et les abandons de créances ne doivent avoir lieu qu'à titre exceptionnel, et non comme une réaction de routine aux impayés. L'institution financière doit disposer d'une politique qui définit les éléments suivants :

- Une liste de cas de détresse spécifique dans lesquels les clients peuvent bénéficier d'une restructuration de prêt ou dans lesquels les prêts peuvent exceptionnellement être annulés (par exemple, catastrophes naturelles, hospitalisation majeure, troubles politiques) ;
- Lorsque ces méthodes de dernier recours peuvent être appliquées ;
- Les conditions d'éligibilité pour l'octroi d'une restructuration et d'une annulation de prêt.

L'institution financière devrait sensibiliser les employés à la possibilité de proposer une restructuration de prêt aux clients et s'assurer que les employés impliqués dans le processus de prêt informent les clients des conditions d'éligibilité à la restructuration de prêt et de la manière d'en faire la demande. Toutefois, pour réduire le risque d'abus de cette option, l'institution financière doit exiger que les restructurations/radiations soient autorisés par un employé de rang supérieur à celui qui propose la restructuration ou l'annulation du prêt.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) dispose d'une politique écrite qui précise les critères d'éligibilité et les conditions de restructuration ou d'annulation des prêts, et l'une des conditions est qu'un employé ne peut pas prendre une décision unilatéralement, mais doit obtenir l'approbation d'un superviseur ; (2) forme les employés sur le moment et la manière de proposer une restructuration et des annulations ; (3) surveille la restructuration et l'annulation des prêts de manière continue.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, il existe une politique mais elle n'est pas suffisamment précise en ce qui concerne les conditions d'éligibilité, ou une politique globale existe mais tous les employés n'en sont pas informés ou ne la respectent pas.
- Non : l'institution financière n'autorise pas la restructuration ou l'annulation des prêts. Ou bien elle les autorise, mais ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : l'institution financière ne propose pas de prêts.

Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures de prêt
- Politique de recouvrement des prêts
- Politiques de radiation et de restructuration
- Entretiens avec l'encadrement supérieur et le personnel chargé de l'approbation et du recouvrement des prêts
- Examen des rapports de suivi des prêts restructurés et radiés
- Fichiers d'échantillons de prêts restructurés
- Fichiers d'échantillons de prêts radiés

Norme

IV.D L'INSTITUTION SÉCURISE LES DONNÉES DES CLIENTS ET INFORME LES CLIENTS DE LEURS DROITS SUR LES DONNÉES.

Les pratiques de gestion prévues par cette norme protègent la confidentialité et la sécurité des données des clients. Elles précisent également que les clients ont au moins le droit savoir, et généralement aussi de décider, comment les fournisseurs utilisent leurs données.

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles IV.D.1 :** L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients.
- **Pratiques Essentielles IV.D.2 :** L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les données.

Remarque : La discussion de la section IV.D se concentre sur les responsabilités de l'institution financière. Toutefois, s'elle travaille avec un partenaire qui a accès aux données des clients (par exemple, les compagnies d'assurance, les réseaux d'agents cash-in/cash-out, les sociétés de marketing), l'institution financière doit évaluer dès le départ si le partenaire a des pratiques adéquates en matière de cybersécurité, et ne conclure le partenariat que si la réponse est positive. L'institution financière doit également contrôler la manière dont le partenaire assure la sécurité et la confidentialité des données de ses clients tout au long de la vie du partenariat. Mais ces pratiques liées à la protection des clients et des partenaires sont couvertes par les points I.A.1.5 et II.B.2.1.4.

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.D.1 L'INSTITUTION MAINTIENT LA SÉCURITÉ ET LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DES CLIENTS.

La finance numérique a considérablement accru le volume de données électroniques, ainsi que le risque de vol de données. Si les institutions financières ne sécurisent pas les données de leurs clients, des criminels peuvent accéder à leurs photos, numéros de compte, pièces d'identité et autres données, et les utiliser à mauvais escient, avec des conséquences désastreuses à court et long terme. Il incombe donc aux institutions financières de protéger les données de leurs clients et de s'assurer que tous leurs partenaires y ayant accès en fassent de même.

IV.D.1.1 L'institution réduit son exposition aux risques de cybersécurité.

IV.D.1.1.1 L'institution financière évalue les risques de cybersécurité et met en œuvre des mesures de sécurité adaptées à chacun de ses services financiers.

IV.D.1.1.2 L'institution financière effectue des tests de pénétration. Fréquence minimale : trimestrielle

Différents produits (par exemple, un prêt, un compte d'épargne, un paiement) et canaux (un site web, une application, une carte de débit) présentent différents risques d'exposition à la cybercriminalité. L'institution financière doit analyser quels sont les risques pour chaque produit ou canal, afin de mettre en place des mesures de sécurité adaptées. Il doit également effectuer des tests de pénétration, soit par son propre personnel interne, soit par l'intermédiaire d'un partenaire, afin de déterminer s'il est possible de pirater les données ou si les mesures de sécurité en place sont suffisantes.

Guide de notation

- **Détail IV.D.1.1**
 - › Oui : l'institution financière : a) étudie les risques liés à la cybersécurité ; b) évalue spécifiquement l'exposition au risque par produit et par canal ; c) adapte ses politiques et procédures de sécurité des données à chaque produit et à chaque canal ; d) fait appel à des personnes compétentes en matière de cybersécurité, qu'elles soient recrutées comme consultants externes ou qu'elles fassent partie du personnel interne, pour concevoir les politiques de cybersécurité.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions mais pas toutes pour un score de « oui ».
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail IV.D.1.2**
 - › Oui : au cours du dernier trimestre, l'institution financière a effectué des tests de pénétration sur ses documents numériques, soit en utilisant son propre personnel interne, soit en faisant appel à un partenaire, et a communiqué les résultats à la direction. Si l'institution

financière enregistre des données dans le nuage plutôt que sur ses propres serveurs physiques, et que son fournisseur de nuage effectue des tests d'intrusion au moins une fois par trimestre, répondez également « oui ».

- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, elle effectue des tests de pénétration, mais moins fréquemment qu'une fois par trimestre. Ou bien elle effectue des tests de pénétration tous les trimestres, mais uniquement sur un sous-ensemble des sites où elle stocke des données numériques.
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Entretiens avec le département des technologies de l'information
- Entretiens avec tout partenaire qui contribue à la cybersécurité
- Plan stratégique pour la cybersécurité
- Procès-verbaux de réunions ou rapports documentant les recherches sur les risques liés à la cybersécurité
- Rapports à la direction sur les tests d'intrusion

IV.D.1.2 L'institution financière contrôle en permanence l'intégrité de ses fichiers électroniques.

Les systèmes informatiques sont vulnérables à la perte ou à la corruption de données, qu'il s'agisse d'activités criminelles délibérées ou de stress ou d'erreurs involontaires dans les systèmes de données. Tout fournisseur de services financiers numériques doit surveiller en temps réel l'intégrité des fichiers et signaler toute activité suspecte. Ce contrôle est généralement automatisé par la technologie, bien que le travail puisse être complété par un examen humain. L'institution financière doit également disposer des logiciels et du matériel adéquats pour stocker les données en toute sécurité et les protéger contre les pirates informatiques. En outre, les institutions financières doivent sauvegarder régulièrement les données et disposer d'un plan de sauvegarde des données en cas d'interruption imprévue du réseau ou d'urgence, telle qu'une catastrophe naturelle entraînant une coupure d'électricité.

Guide de notation

- Oui : au moins une fois par jour, l'institution financière contrôle l'intégrité des fichiers électroniques pour détecter toute activité suspecte (par exemple, multiplication des comptes, perte de données, système non fonctionnel). Collecte quotidienne de données sur les personnes qui se sont connectées. Suivi permanent non seulement des transactions saisies

dans le système, mais aussi des personnes qui les saisissent.

- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ».
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Entretiens avec le département informatique et la direction
- Rapports à la direction et/ou au conseil d'administration après des incidents où des données ont été compromises
- Entretiens avec un échantillon d'employés de différents services, pour comprendre leur accès aux données
- Plan stratégique pour la cybersécurité

IV.D.1.3 L'institution financière restreint l'accès aux données des clients.

IV.D.1.3.1 L'institution financière limite l'accès au système aux seules données et fonctions correspondant au rôle de l'employé (principe du « moindre privilège »).

IV.D.1.3.2 L'institution financière protège les données des clients lorsque les employés quittent la structure.

Étant donné que les données des clients sont privées et peuvent être exploitées, les institutions financières devraient limiter l'accès à ces données. Une première étape consiste à limiter l'accès aux données parmi les employés actuels - il est probable que chaque employé n'ait besoin de voir qu'un sous-ensemble de l'ensemble des données collectées sur un client afin d'effectuer son travail. Souvent, les institutions financières limitent l'accès aux données en utilisant des mots de passe et/ou des codes d'authentification. Les institutions financières devraient également immédiatement révoquer l'accès aux données lorsque les personnes cessent d'être employées.

Guide de notation

- Détail **IV.D.1.3.1**
 - › Oui : l'institution financière (1) restreint l'accès aux données des clients en fonction du rôle et de la hiérarchie du personnel ; (2) contrôle quotidiennement qui a accès aux données des clients et qui s'est effectivement connecté pour les utiliser.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions mais pas toutes pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, tous les employés ont accès à toutes les données des clients, mais l'institution financière contrôle régulièrement qui se connecte pour voir les données. Ou encore, l'institution financière n'a pas de

- politique écrite concernant les personnes autorisées à consulter tel ou tel type de données sur les clients, mais dans la pratique, seuls certains employés ont accès à certains champs de données.
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour l'attribution d'un score de « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail IV.D.1.3.2**
 - › Oui : l'institution financière (1) dispose d'une politique de protection des données des clients contre les départs ou les cessations d'activité de son personnel, qui prévoit à la fois interdire l'accès futur aux données et de s'assurer que l'employé n'a pas sauvegardé les données des clients auxquelles il avait accès auparavant. La politique prévoit également que l'employé perde l'accès aux données des clients le jour où il cesse d'être employé ; (2) contrôle le respect de la politique.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, une politique existe avec tous les éléments mentionnés ci-dessus, mais dans la pratique, l'institution financière révoque l'accès d'un employé aux données personnalisées le jour même où il quitte l'entreprise. Ou encore, l'institution financière a une politique, mais elle est vague sur ce qui doit être fait et quand.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Observation de la manière dont les employés accèdent aux données des clients
- Entretien avec des membres du département informatique
- Fichier ou document indiquant quels employés ont accès à quels champs de données (peut être appelé « matrice d'autorité »)
- Plan stratégique de cybersécurité, ou tout dossier ou document expliquant les règles pour la protection des données des clients
- Processus RH et informatique lors du départ d'un employé ou de la fin d'un contrat

IV.D.1.4 L'institution financière informe les clients des défaillances du système et des atteintes à la cybersécurité et les indemnise en cas de perte de fonds.

IV.D.1.4.1 L'institution financière informe les clients lorsqu'un canal est en panne et qu'ils n'ont plus accès aux services. Délai : Dans les 24 heures suivant le constat du problème par l'institution, pour les clients numériques ; dans les 7 jours pour les clients analogiques.

IV.D.1.4.2 Si le client a perdu des données ou des fonds, l'institution financière signale dans les 7 jours les mesures d'atténuation des pertes qu'elle propose.

IV.D.1.4.3 L'institution financière indemnise les clients pour les fonds perdus dans un délai d'un mois à compter de la date de la perte.

Malgré les mesures préventives, le système de l'institution financière peut tomber en panne ou être piraté. Dans ce cas, l'institution financière doit informer ses clients du problème et travailler avec eux pour réparer le préjudice. Les mesures d'atténuation spécifiques proposées par l'institution financière dépendront du type de préjudice subi par les clients. Par exemple, si un pirate informatique a eu accès aux données personnelles des clients mais n'a pas volé de fonds, l'atténuation pourrait consister à aider les clients à déposer des rapports auprès des agences d'évaluation du crédit ou d'autres autorités afin d'empêcher temporairement l'ouverture de tout nouveau compte au nom du client. Si les données des clients ont été effacées, l'institution financière pourrait utiliser ses données de sauvegarde pour restaurer les fichiers effacés. Si des criminels ont volé de l'argent à des clients, la mesure d'atténuation consisterait à rembourser les clients pour les fonds perdus. Dans chaque cas, les étapes générales sont les suivantes : a) l'institution financière informe les clients du type de problème qui s'est produit ; b) l'institution financière détermine les mesures d'atténuation qu'elle proposera aux clients et les informe, et c) l'institution financière atténue le problème.

Guide de notation

- **Détail IV.D.1.4.1**
 - › Oui : (1) L'institution financière envoie une communication à tous les clients lorsqu'un canal est en panne. Cette communication peut se faire par téléphone, par SMS, par courriel, par une notification dans une application, en personne ou par tout autre canal que l'institution financière sait que le client vérifie. Remarque : la publication d'informations sur le site web n'est PAS suffisante. Le client doit recevoir un message individuel. (2) Pour les clients numériques, l'institution financière envoie la communication dans les 24 heures suivant le moment où l'institution financière a connaissance du problème, et non dans les 24 heures suivant le moment où le problème se produit. Ainsi, par exemple, si le problème survient au cours d'un week-end et que l'institution financière n'en a pas connaissance avant le lundi matin, et que l'institution financière envoie la notification le lundi, elle obtiendra un OUI pour avoir envoyé une notification dans les 24

heures. Pour les clients qui communiquent avec l'institution financière via un canal numérique, le doit partager l'information sur le problème dans les 7 jours suivant le moment où il en a eu connaissance. Cette communication se fera au minimum oralement. NOTEZ que cet indicateur ne porte pas sur la fraude : il concerne plutôt une atteinte à la cybersécurité.

- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ».
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

- Détail IV.D.1.4.2

- › Oui : le client reçoit des informations sur les mesures d'atténuation proposées. Parfois, l'atténuation consiste en un remboursement de fonds, mais l'atténuation ne doit pas nécessairement être monétaire. L'institution financière doit communiquer des informations sur les mesures d'atténuation qu'il proposera par un canal utilisé par le client. Cela signifie, par exemple, que l'envoi d'un courrier électronique n'est pas suffisant si le client ne consulte pas régulièrement sa boîte de réception. Il convient de noter que cet indicateur n'équivaut pas à la réalisation effective de l'action d'atténuation. Il s'agit simplement d'informer le client de ce qu'il recevra pour l'atténuation des pertes.
- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ».
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

- Détail IV.D.1.4.3

- › Oui : dans les cas où les clients ont perdu des fonds, l'institution financière rétablit les fonds perdus, soit par un crédit numérique sur le compte du client, soit par un versement en espèces en personne, dans un délai d'un mois à compter de la date de la perte.
- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière rétablit effectivement les fonds perdus, mais il lui faut parfois plus d'un mois pour le faire. Ou encore, l'institution financière rétablit une partie des fonds perdus, mais pas la totalité.
- › Non : l'institution financière ne rétablit pas les fonds des clients qui les ont perdus en raison d'une défaillance du système ou d'une cyberattaque.
- › N/A : aucun cas de perte de fonds due à une atteinte à la cybersécurité n'a été enregistré.

Sources d'information

- › Entretiens avec le département informatique et la direction
- › Rapports à la direction et/ou au conseil d'administration après des incidents au cours desquels des clients ont perdu des fonds en raison d'une défaillance du système ou d'une cyberattaque
- › Entretiens avec des clients, si possible, qui ont été victimes d'une fraude, une défaillance du système ou une cyberattaque
- › Plan stratégique pour la cybersécurité
- › Tout document de politique générale décrivant les mesures à prendre pour atténuer les préjudices subis par les clients en cas de défaillance d'un système ou de cyberattaque

IV.D.1.5 L'institution financière informe les clients de leur responsabilité de protéger l'accès à leurs comptes.

Les institutions financières et les clients doivent travailler ensemble pour assurer la sécurité des données des clients. Les institutions financières doivent faire le nécessaire pour disposer de systèmes informatiques sûrs, comme le décrivent les indicateurs précédents, mais les clients ont également un rôle à jouer. Par exemple, ne pas partager de mots de passe ou de codes PIN, ne pas laisser traîner les appareils connectés, ne pas laisser traîner dans les espaces publics des documents contenant des informations sur des comptes financiers privés, et ne pas faire confiance aux appels téléphoniques ou aux messages provenant de sources inconnues qui prétendent communiquer au nom de l'institution financière. Il convient de noter que les experts des services financiers numériques, y compris les directeurs des institutions financières, qui ont participé à l'élaboration des Normes SFN, ont généralement convenu que si l'institution financière indique aux clients comment protéger leurs comptes et que les clients ne suivent pas ces instructions, l'institution financière n'est pas tenue d'offrir des mesures d'atténuation aux clients. En d'autres termes, les clients qui choisissent d'ignorer les conseils qu'ils ont reçus sur la manière de protéger leurs données peuvent être considérés comme « négligents » et n'ont donc pas le droit d'être remboursés par l'institution financière pour les fonds perdus. Mais ce genre de situation n'est bon ni pour l'institution financière ni pour le client. Il est de loin préférable que l'institution financière fasse tout ce qui est en son pouvoir pour s'assurer que les clients comprennent comment protéger leurs comptes et les conséquences s'ils choisissent de ne pas le faire, afin de minimiser le risque de vol de données, de perte de fonds, d'insatisfaction et de détresse des clients.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) informe les clients de l'importance protéger leurs informations personnelles (par exemple, les numéros d'identification

personnels (PIN, sous son sigle anglais), les soldes des comptes d'épargne et les informations sur les obligations de remboursement) et des mesures à prendre pour protéger ces informations ; (2) contrôle en permanence l'efficacité de ses efforts d'information des clients ; (3) prend des mesures correctives si nécessaire.

- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution donne des informations aux clients, mais celles-ci sont incomplètes ou trop vagues. Ou encore, l'institution communique des informations sur la manière de protéger les données à certains segments de clients, mais pas à tous. Ou encore, l'institution financière informe les clients sur la manière de protéger les données, mais n'évalue pas si les clients l'ont compris.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Revoir les communications numériques destinées aux clients (par exemple, sur le site web, par SMS, dans les contrats) sur la manière de protéger les données
- Matériel de formation du personnel sur la manière d'informer les clients sur la protection de leurs données
- Des entretiens avec les clients, si possible, pour leur demander s'ils ont déjà reçu de telles informations et s'ils les ont comprises
- Si l'institution financière utilise un réseau d'agents d'encaissement/décaissement, observez les transactions facilitées par les agents pour savoir si les clients partagent des données personnelles
- Rapports d'évaluation sur l'efficacité activités de protection des données
- Entretiens avec la direction sur la stratégie de sauvegarde des données

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.D.2 L'INSTITUTION INFORME LES CLIENTS SUR LE CARACTÈRE CONFIDENTIEL DE LEURS DONNÉES ET LEURS DROITS SUR LES DONNÉES.

Outre la mise en place de systèmes de protection des données clients, l'institution financière doit faire preuve d'une transparence totale envers ses clients quant à l'utilisation (et à la personne) de leurs informations personnelles, et obtenir leur consentement avant toute utilisation ou communication de ces données. Les institutions financières doivent gérer avec soin les informations personnelles et financières de leurs clients afin de renforcer leur confiance et de protéger leur vie privée.

IV.D.2.1 L'institution financière explique aux clients comment il utilisera leurs données, avec qui il les partagera et comment ses partenaires les utiliseront. L'institution demande aux clients de donner leur accord avant d'utiliser ou de partager leurs données.

Cet indicateur mesure si l'institution financière a demandé le consentement éclairé de ses clients pour la collecte, l'utilisation et le partage de leurs données personnelles. Cela favorise une relation de confiance et de respect, et permet aux clients de contrôler qui voit leurs données privées. Dès demande, l'institution financière doit obtenir le consentement du client avant d'utiliser les données (par exemple, en extrayant les données des appareils électroniques des clients, telles que les listes de contacts, les messages sur les médias sociaux et la géolocalisation) et avant de partager les informations personnelles avec une partie externe. Vous trouverez ci-dessous des exemples courants de situations dans lesquelles les fournisseurs pourraient vouloir ou devoir partager des données :

- Communication des données aux agences d'évaluation du crédit
- Fournir des données aux compagnies d'assurance
- Utilisation des données à des fins de marketing (par exemple, données individuelles sur les clients, histoires, images et citations)
- Délégation du recouvrement des créances en souffrance à une agence de recouvrement spécialisée
- Partage des données avec les membres de la famille
- Vente de données à des tiers

En cas de consentement au partage de données avec le bureau de crédit, l'institution financière doit expliquer à la fois : (i) la consultation des antécédents de crédit du client et (ii) la communication des informations de crédit du client au bureau de crédit. Le client doit donner son consentement au moment de la demande puisque la vérification de l'agence de crédit sera effectuée avant la signature du contrat de prêt.

Il convient de noter que, notamment dans les cas où les clients ont un faible niveau d'alphabétisation, il est important d'expliquer comment l'institution financière utilisera les données des clients et s'assurer que les clients comprennent les informations transmises.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) informe tous les clients de la manière dont utilisera leurs données, c'est-à-dire avec qui et dans quel but ; (2) partage ces informations AVANT que les clients ne signent un contrat ou un document autorisant l'utilisation/le partage de leurs données ; (3) surveille l'efficacité de ce processus de manière continue (par exemple, via des enquêtes de satisfaction ou une analyse des données de réclamations)
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, elle fournit ces informations dans leur intégralité, mais APRÈS que le client a signé le contrat. Ou encore, l'institution financière indique au client qu'elle consultera les données de l'agence de crédit, mais ne mentionne pas qu'elle partagera les informations relatives au nouveau prêt du client avec l'agence de crédit.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Un modèle de contrat et/ou un modèle de demande de prêt au client
- (Le cas échéant) Écoutez comment le personnel aborde la question de la confidentialité des données et du consentement lorsqu'il parle aux clients dans les moments suivants : lors d'un argumentaire de vente, lors de la signature d'un contrat et lors du décaissement d'un prêt
- (Si possible) Entretiens avec les clients, si possible, pour évaluer leur compréhension de l'utilisation et/ou du partage de leurs données
- Enquêtes de satisfaction, si l'une des questions porte sur la satisfaction du client quant à la manière dont l'institution financière préserve la confidentialité des données le concernant
- Entretiens avec la direction sur les circonstances dans lesquelles elle partage les données clients
- Les documents de politique générale qui traitent des règles visant à obtenir le consentement des clients avant d'utiliser ou de partager leurs données

IV.D.2.2 Les informations sur l'utilisation des données et le consentement sont faciles à comprendre pour les clients.

IV.D.2.2.1 Lorsque l'institution financière demande aux clients leur consentement pour utiliser leurs données, elle explique comment elle utilisera les données, et notamment quelles sont les données minimales à partager pour avoir accès au produit. L'institution communique par des canaux accessibles.

IV.D.2.2.2 L'institution donne aux clients le droit de retirer leur autorisation d'utiliser les données et explique les conséquences de ce retrait.

Il est possible que les institutions financières divulguent des informations et demandent un consentement d'une manière que les clients ne comprennent pas ou ne voient même pas. Par exemple, un client peut cocher une série de cases sur un formulaire en ligne afin d'avoir accès à un service financier, sans lire ce qu'il accepte en cochant ces cases. Il est également possible que les institutions financières collectent auprès des clients plus de données qu'elles n'en ont besoin pour prendre la décision d'offrir ou non un service financier particulier à un client. Cet indicateur et les détails correspondants protègent les droits des clients à choisir si et comment les institutions financières utiliseront leurs données.

Guide de notation

- **Détail IV.D.2.2.1**
 - › Oui : l'institution financière (1) explique à tous les clients, dans une langue simple et locale, oralement ou par écrit, la manière dont leurs données seront traitées ; (2) communique ces informations par les canaux utilisés par les clients (par exemple, si les clients ne disposent pas d'un accès fiable à Internet, il ne suffit pas de publier ces informations sur un site web) ; (3) obtient le consentement des clients avant d'utiliser leurs données ; (4) vérifie en permanence si les clients ont compris comment l'institution financière utilisera leurs données et s'ils ont le droit de consentir ou de refuser de consentir à cette utilisation des données.
 - › Partiellement : L'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière communique des informations par le biais de liens Internet que certains clients lisent, mais pas tous. Ou encore, l'information est adéquate pour les clients alphabétisés, mais l'institution financière n'adapte pas sa communication pour qu'elle soit efficace avec les clients ayant un faible niveau d'alphabétisation, même si certains clients sont peu ou pas alphabétisés. Ou encore, l'institution financière divulgue des informations de manière exhaustive, mais ne vérifie pas si les clients ont compris comment elle utilise leurs données.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions pour l'attribution d'une note de « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail IV.D.2.2.2**
 - › Oui : l'institution financière (1) informe les clients par écrit de leur droit de retirer leur autorisation d'utiliser leurs données, (2) explique les conséquences éventuelles du retrait de cette autorisation et (3) contrôle en permanence l'efficacité de ce processus. Notez que l'institution financière doit inclure l'information selon laquelle les clients peuvent retirer leur consentement à l'utilisation de leurs données par

l'institution financière, et quelles sont les conséquences de ce retrait. Les conséquences du retrait de ce consentement sont indiquées dans les contrats, ainsi que dans les informations accessibles au public sur l'utilisation des services financiers de l'institution financière. Le fait de fournir ces informations par écrit permet aux clients de les consulter ultérieurement.

- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière n'informe les clients qu'oralement de leur droit de retirer l'autorisation d'utiliser leurs données et des conséquences d'un tel retrait. Ou encore, certains segments de clientèle reçoivent ces informations, mais pas tous.
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Modèle de contrat
- Formulaire de demande de prêt
- Formulaire de consentement pour le partage et/ou l'utilisation des données (par exemple, envoi de données à une agence d'évaluation du crédit ou à une compagnie d'assurance, ou extraction de données sur les clients à partir de téléphone portable)
- Entretiens avec le personnel chargé de communiquer des informations sur le consentement et/ou de vérifier si les clients ont compris ces informations
- Les données relatives aux réclamations permettent de vérifier si les clients se sont plaints de la manière dont l'institution financière a utilisé ou partagé leurs données
- Toute politique sur les droits relatifs aux données, afin d'examiner les règles de l'institution financière concernant les droits des clients à retirer leur consentement à l'utilisation ou au partage de leurs données
- Entretiens avec la direction pour discuter d'exemples de clients ayant choisi de retirer leur autorisation d'utilisation de leurs données et du fonctionnement du processus
- Entretiens avec les clients, si possible

IV.D.2.3 L'institution financière informe les clients de leur droit de consulter et de corriger leurs données personnelles et financières. L'institution financière rappelle ce droit aux clients lorsqu'elle les informe qu'elle a rejeté leur demande de services financiers.

Il est également important pour l'institution financière de disposer de données exactes sur les clients. L'institution financière a besoin de données exactes pour la gestion quotidienne de ses activités, bien sûr, mais des données correctes sont également essentielles pour la protection des clients. Il se peut que des

données inexactes conduisent l'institution financière à refuser à ses clients l'accès à des services financiers ou à leur proposer des services financiers à des conditions moins favorables (par exemple, une prime d'assurance plus élevée ou un montant de prêt approuvé plus faible). Pour limiter le risque de préjudice pour les clients, les institutions financières doivent les informer de leur droit consulter et de corriger ou de mettre à jour leurs données si nécessaire.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) informe tous les clients de leur droit de corriger et de mettre à jour leurs données personnelles et financières par écrit (par exemple, dans les contrats, sur site web) afin que l'information soit généralement disponible pour tous les clients à tout moment ; (2) rappelle spécifiquement aux clients leur droit de consulter leurs données et de corriger toute erreur au moment où l'institution financière informe les clients qu'elle a refusé leur demande de services financiers ; (3) facilite le processus de correction des données par les clients, ce qui signifie que le processus est pratique pour les clients et efficace ; (4) contrôle l'efficacité de ses procédures sur une base continue.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, elle informe certains segments de clientèle, mais pas tous, de leur droit de corriger et de mettre à jour leurs données personnelles et financières. Ou encore, l'institution financière informe tous les clients, mais la procédure de correction des données est inaccessible, compliquée ou lente.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Lire les informations contenues dans les contrats et affichées publiquement (par exemple sur le site web) concernant les droits de révision/correction des données
- Observer la communication du personnel avec les clients
- Document de politique qui couvre la mise à jour/vérification des données des clients
- Entretiens avec des employés travaillant dans le service à la clientèle ou dans le service informatique, ou ceux qui sont responsables de la gestion de la base de données
- Entretiens avec les clients, si possible

IV.D.2.4 L'institution financière désactive ou supprime les données du client dès qu'il cesse d'être un client et informe les clients de leur droit d'exiger que l'institution cesse d'utiliser ou de partager leurs données. (Remarque : ce droit peut être appelé « Droit à l'oubli »).[F12])

Si un client choisit de se retirer d'un service ou de ne plus être client du tout, l'institution financière doit désactiver ou supprimer les données du client, de sorte qu'elle n'utilise plus ou ne partage plus les données du client de quelque manière que ce soit, sauf si la réglementation l'exige. Le droit des clients de retirer complètement leur consentement à ce qu'une institution financière ait accès à leurs données privées est appelé, dans certaines réglementations, le « droit à l'oubli ». Ce concept est particulièrement important dans contexte de la finance numérique, car les fournisseurs disposent d'une énorme quantité de données, y compris potentiellement des données que le client n'a pas activement partagées, mais que l'institution financière a collectées sur le client, par exemple en les extrayant des téléphones portables ou d'autres appareils électroniques des clients. Le client préfère souvent que ses données soient complètement supprimées, mais dans certains pays, la réglementation oblige les institutions financières à conserver les dossiers des clients pendant un certain temps. Dans ce cas, l'institution financière « désactive » les données, ce qui signifie qu'elle ne les utilise plus et ne les partage plus d'aucune manière, mais qu'elle les conserve conformément à l'exigence réglementaire. Pour que les données soient considérées comme désactivées, l'institution financière doit prendre les mesures suivantes : a) ne plus partager ces données avec des tiers ; b) ne plus envoyer de communications à ce client ; c) supprimer l'accès des employés à ces données, à l'exception de ceux dont les fonctions les amènent à analyser les données d'anciens clients, le cas échéant.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) supprime ou désactive les données ; (2) informe la personne, une fois qu'elle cesse d'être cliente, que l'institution financière n'utilisera plus ou ne partagera plus ses données de quelque manière que ce soit. L'information doit être communiquée par un canal dont l'institution financière sait que le client l'utilise pour recevoir des informations. Il ne suffit pas d'afficher cette information de manière générale sur un site web ou dans un contrat. En outre, si on le leur demande, au moins la majorité des personnes qui ont cessé d'être clientes confirment qu'elles ont été informées de leur droit à ce que l'institution financière n'utilise plus leurs données. [Note : Pour vérifier cela, l'évaluateur doit procéder à un échantillon d'entretiens avec les personnes qui ont cessé d'être clientes. S'il est possible de mener ces entretiens, faites-le. S'il n'est pas possible d'interroger les personnes qui ont cessé d'être clientes, évaluez alors la performance de l'institution financière uniquement sur les actions 1 et 2 des critères pour obtenir une note de « oui ».
- Partiellement : L'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, l'institution

financière « informe » les clients en publiant l'information de manière passive dans un canal qu'elle n'est pas sûr que le client utilise, par exemple en petits caractères sur le site web ou enfoui dans le contrat de prêt.

- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Informations écrites (par exemple, contrat, site web) fournissant des informations sur les droits des clients à la suppression ou à la désactivation de leurs données
- Document de politique générale concernant la désactivation ou la suppression des données des clients
- Entretiens avec le service informatique / vérifier si la base de données dispose d'une fonction permettant de désactiver les données des clients
- Les données relatives aux réclamations, s'il y a des réclamations de la part de clients sur la façon dont l'institution financière a utilisé ses données
- Entretiens avec les clients, si possible

*Norme***IV.E** L'INSTITUTION REÇOIT ET RÉSOUT LES RÉCLAMATIONS DES CLIENTS.

La communication entre l'institution financière et ses clients est essentielle pour instaurer la confiance, résoudre les problèmes et améliorer les produits et services au fil du temps. Les institutions financières doivent disposer de plusieurs canaux par lesquels leurs clients peuvent les contacter pour signaler une réclamation ou une plainte. Dans la pratique, les clients utilisent ces canaux pour toute une série de raisons en plus des réclamations, par exemple pour poser des questions, exprimer leur intérêt pour des produits supplémentaires, faire des suggestions et demander de l'aide. Le fait de disposer de plusieurs canaux de communication pratiques et abordables qui relient l'institution financière à ses clients est bénéfique pour les deux parties. L'institution financière ne doit pas considérer les réclamations de manière négative, mais comme des informations vitales qui contribuent à renforcer la durabilité globale en aidant l'institution financière à identifier et à résoudre les problèmes ou simplement à mieux servir les clients. Un bon mécanisme de réclamation donne également aux institutions financières la possibilité de résoudre les questions et les réclamations avant qu'elles ne réduisent la satisfaction et la fidélisation des clients. De nombreux problèmes sont assez simples à résoudre - par exemple, des questions sur les prestations d'assurance ou des plaintes concernant un distributeur automatique de billets qui ne répond pas - et ne valent pas la peine de perdre des clients. Grâce à la réactivité de l'institution financière, les clients insatisfaits risquent moins de nuire à la réputation de l'institution sur le marché, de devenir inactifs ou de se retirer.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles IV.E.1** : L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et adapté à leurs besoins.
- **Pratiques Essentielles IV.E.2** : L'institution résout efficacement les réclamations.
- **Pratiques Essentielles IV.E.3** : L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services.

Pratiques Essentielles

IV.E.1 L'INSTITUTION DISPOSE D'UN MÉCANISME DE GESTION DES RÉCLAMATIONS FACILEMENT ACCESSIBLE AUX CLIENTS ET ADAPTÉ À LEURS BESOINS.

Indicateurs / Détails

Un mécanisme de réclamation ne peut être efficace que si les clients l'utilisent. Or, les clients ne l'utiliseront pas s'ils ne le connaissent pas, ne lui font pas confiance, ne peuvent pas se le permettre, n'y ont pas accès ou le trouvent trop complexe ou coûteux en temps.

IV.E.1.1 Les clients disposent d'un moyen de soumettre leurs réclamations à des personnes autres que leur point de contact principal.

Cet indicateur aborde la question de la confiance. Les clients peuvent craindre que s'ils se plaignent, en particulier s'ils se plaignent d'un employé, cette personne exercera des représailles et leur fera peut-être perdre l'accès à des services financiers à l'avenir. Un employé qui fait l'objet d'une plainte sera probablement tenté de cacher la plainte ou de ne pas la traiter, et la plupart des clients préfèrent souffrir en silence plutôt que de risquer une conséquence négative en se plaignant. C'est pourquoi l'institution financière doit concevoir son mécanisme de réclamation de manière que les clients puissent contourner la personne qui gère leur produit. Par exemple, un emprunteur doit pouvoir contourner le personnel chargé des prêts et se plaindre auprès d'un représentant du service clientèle, et un client qui envoie des paiements ne doit pas avoir à se plaindre auprès de l'agent qui a facilité l'opération de paiement, mais avoir la possibilité d'appeler un service d'assistance téléphonique.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) offre au moins un canal par lequel les clients peuvent soumettre des réclamations qui leur permet de contourner leur point de contact principal (par exemple, leur agent de crédit, l'agent de paiement) et (2) contrôle régulièrement l'efficacité de (s) canal(aux).
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, seuls quelques clients utilisent ce canal ou le canal ne fonctionne pas bien (par exemple, le numéro de la ligne d'assistance est souvent occupé).
- Non : les clients ne peuvent déposer de plainte ou de réclamation qu'auprès de leur principal point de contact.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Politique de traitement des plaintes - canaux de plaintes
- Entretien avec le responsable des réclamations ou du service client
- Appeler le service client pour évaluer son fonctionnement
- Entretien avec des clients, si possible
- Données sur les réclamations / plaintes - examiner le type et la fréquence

IV.E.1.2 L'institution dispose d'au moins deux canaux de réclamation gratuits et accessibles aux clients.

Les clients ont des préférences différentes quant à la manière dont ils souhaitent déposer une réclamation ou une plainte. Certains se sentent à l'aise pour déposer une plainte écrite, par exemple via une application ou un formulaire sur un site web, tandis que d'autres préfèrent téléphoner. Certains ont l'habitude de se plaindre en personne auprès d'un agent. L'objectif étant de faire en sorte qu'il soit non seulement possible mais aussi facile pour chaque client de se plaindre, il est important que l'institution financière propose plusieurs canaux à utiliser, en tenant compte des contraintes des clients. Par exemple, il ne faut pas proposer uniquement des options basées sur le web lorsque certains clients ont un accès limité à l'internet. Dans la même optique, il ne faut pas exiger que les clients se déplacent physiquement pour déposer une plainte lorsqu'ils n'ont pas le temps de quitter leur domicile ou leur entreprise. Pour que le coût ne soit pas un obstacle, il est également important qu'au moins certains canaux de réclamation soient gratuits.

Guide de notation

- Oui : (1) l'institution financière propose au moins deux canaux différents par lesquels les clients peuvent soumettre des réclamations ; (2) au moins deux de ces canaux sont gratuits ; (3) il est facile pour les clients d'utiliser les canaux de réclamation, compte tenu de l'infrastructure de leur région, de leur niveau de capacité à utiliser la technologie et du fait qu'ils n'ont pas accès à des appareils électroniques, qu'ils y ont accès à temps partiel ou qu'ils y ont accès à temps plein ; (4) si certains des clients de l'institution financière ont un faible niveau d'alphabétisation, au moins un des canaux de réclamation doit être accessible aux analphabètes.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, elle propose deux canaux de réclamation gratuits, mais l'un d'entre eux est difficile à utiliser pour la plupart des clients. Ou encore, l'institution financière propose plusieurs canaux pratiques, mais ils ne sont pas gratuits. Notez que si l'un des canaux consiste à envoyer des réclamations par SMS et que le client doit payer une redevance à son opérateur de téléphonie mobile pour envoyer le message SMS, ce canal n'est pas gratuit.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Rapports de plaintes et de réclamations
- Entretiens avec le responsable du mécanisme de réclamations
- Entretiens avec des représentants du service clientèle ou avec le responsable service clientèle

- Politique ou manuel de traitement des plaintes et des réclamations
- Entretien avec des clients, si possible

IV.E.1.3 L'institution informe les clients sur la manière de déposer une réclamation.

IV.E.1.3.1 L'institution affiche des informations sur la manière de déposer une réclamation dans la documentation relative au produit, sur les canaux numériques qu'elle utilise pour offrir des services financiers et dans tout point de service physique.

IV.E.1.3.2 Au moment où les clients demandent à utiliser un service financier, l'institution financière les informe de la manière dont ils peuvent déposer une réclamation.

Les clients ne déposeront une réclamation que s'ils connaissent le mécanisme de réclamation et sont encouragés à l'utiliser. Les détails associés à cet indicateur traitent de la manière dont l'institution financière doit communiquer sur les modalités dépôt d'une réclamation ou une plainte afin que les clients reçoivent et conservent cette information. Cela inclut d'indiquer aux clients comment soumettre une réclamation aux partenaires, le cas échéant. Il existe de nombreux canaux de communication possibles (par exemple, site Web, application, contrats de prêt, documents d'information clés, affiches, réseaux sociaux, publicités radio, communication orale). Si les institutions financières ont des bureaux ou si leurs clients effectuent des transactions dans des agences d'encaissement et de retrait ou dans d'autres points de vente, ces lieux physiques doivent également afficher des informations sur la manière de déposer des réclamations. L'institution financière doit également publier ces informations sur les canaux numériques.

Le type d'information à communiquer n'est pas seulement le simple comment (par exemple, soumettre ce formulaire, appeler ce numéro), mais aussi le fait que les clients ont le droit de se plaindre, et l'assurance qu'ils peuvent se plaindre de manière anonyme, ou au moins contourner une personne particulière, telle qu'un agent de crédit, afin de ne pas se retrouver dans la situation délicate où la personne qui est à l'origine de la plainte/réclamation est aussi celle qui la reçoit.

La question du moment de la communication est tout aussi importante. Les informations doivent être généralement disponibles, mais l'institution financière doit également les rappeler aux clients au moment où ils demandent à utiliser un service financier, car c'est à ce moment-là où les clients sont le plus susceptibles de percevoir la pertinence de ces informations pour leurs activités et, par conséquent, de s'en souvenir.

Guide de notation

- **Détail IV.E1.3.1**
 - › Oui : l'institution financière (1) communique à tous les clients des informations sur la manière de déposer une plainte par l'intermédiaire de tous les canaux numériques ou des lieux physiques où les clients effectuent des transactions. Cela inclut la communication de la procédure de réclamation aux partenaires, le cas échéant ; (2) contrôle en permanence l'efficacité de cette procédure.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions mais pas toutes pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, les données relatives aux réclamations sont disponibles dans certains lieux, mais pas dans tous. Ou encore, tous les canaux communiquent des informations sur la manière de déposer une réclamation, mais celles-ci sont incomplètes. Ou encore, l'institution financière indique aux clients comment déposer une réclamation auprès de leur propre mécanisme, mais ne fournissent pas d'informations sur la manière d'en déposer une auprès de partenaires qui interagissent également avec les clients.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail IV.E1.3.2**
 - › Oui : l'institution financière (1) informe les clients, au moment où ils demandent à utiliser les services financiers, de la manière dont ils peuvent déposer une réclamation auprès de lui ou de ses partenaires ; (2) contrôle en permanence l'efficacité de ce processus.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir une note de « oui ». Par exemple, certains clients, mais pas tous, se voient rappeler comment déposer une réclamation au moment où ils demandent à utiliser service financier. Ou encore, tous les clients reçoivent des explications sur la manière de déposer une réclamation, mais pour certains canaux seulement, ce qui réduit leur choix parmi les canaux.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour obtenir un score de « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Toute documentation remise aux clients qui contient les canaux de réclamation des clients
- Des entretiens avec les clients, si possible, pour vérifier qu'ils savent comment faire et pour demander si l'institution financière leur a rappelé ces informations au moment où ils ont choisi d'utiliser un produit financier

- Lire les contrats ou autres formulaires relatifs à l'approbation de l'utilisation des services financiers pour voir s'ils contiennent des informations sur le mécanisme de réclamation
- Lire toute information sur la manière de déposer une réclamation qui est affichée sur les canaux numériques (par exemple, le site web, l'application)
- Entretiens avec le personnel chargé de gérer les réclamations et les plaintes
- Observation des lieux physiques, le cas échéant, pour voir quelles informations sur le(s) mécanisme(s) de réclamation sont communiquées
- Lire les rapports de réclamations et de plaintes - si très peu de réclamations et de plaintes sont déposées, il pourrait indiquer que les clients ne connaissent pas le mécanisme, bien qu'il y ait d'autres raisons pour lesquelles les clients ne se plaignent pas

IV.E.1.4 L'institution financière dispose d'une procédure d'escalade des réclamations et informe les clients sur la manière de l'utiliser.

Les recherches sur les raisons de l'insatisfaction des clients quant à la résolution des plaintes ont révélé que, parfois, une institution financière considère une plainte comme « résolue », mais que le client n'est pas satisfait des mesures prises par l'institution financière. Pour cette raison, il est important qu'un système de traitement des réclamations comprenne une option d'escalade, c'est-à-dire un moyen pour les clients de demander une assistance supplémentaire s'ils ne sont pas satisfaits de l'action initialement entreprise par l'institution financière. Le processus d'escalade peut être totalement interne à l'institution financière - par exemple, un client appelle d'abord un centre d'appels, mais peut ensuite faire remonter le problème à la direction - ou il peut y avoir une entité externe qui traite les réclamations, comme l'association nationale, le régulateur, une organisation de protection des consommateurs, ou un médiateur national.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière : a) a documenté d'une manière ou d'une autre une procédure de traitement des réclamations ; b) partage les informations sur la procédure de traitement des réclamations avec les clients. En outre, lorsqu'on leur pose la question, au moins la majorité des clients qui ont déjà déposé une réclamation déclarent connaître le processus d'escalade et confirment que l'institution financière leur a donné cette information. Notez que l'institution financière peut informer les clients à différents moments du processus d'escalade. Par exemple, marquez oui si l'institution financière informe les clients du processus d'escalade après qu'un client a déposé une réclamation (par exemple, l'institution financière envoie un SMS à tous les clients après qu'il résolu leur réclamation et leur demande : « Avez-vous été satisfait de la résolution ? » et si ce n'est pas le cas, l'institution financière les informe du processus d'escalade. Ou encore, l'institution financière communique à l'avance des informations sur le processus d'escalade, au moment où les clients demandent à utiliser un service financier.

- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ».
- Non : il n'existe pas de procédure d'escalade des réclamations, ou il en existe une, mais l'institution financière n'en informe pas les clients. Notez que l'institution financière doit obtenir la note « non » si le client connaît le processus d'escalade (par exemple, comment contacter l'autorité de régulation) mais N'A PAS obtenu cette information de l'institution financière.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de réclamation
- Lire les sources publiques d'information sur la procédure de réclamation de l'institution financière (par exemple, les informations diffusées sur le site web ou dans une application)
- Entretiens avec la direction et le personnel dont les responsabilités comprennent la réception, le stockage ou le traitement des réclamations et des plaintes
- Données sur les réclamations et les plaintes - examen d'un rapport sur un échantillon de réclamations remontées
- Entretiens avec les clients, si possible

Pratiques Essentielles

IV.E.2 L'INSTITUTION RÉSOUT EFFICACEMENT LES RÉCLAMATIONS.

Indicateurs / Détails

Cette pratique essentielle se concentre sur les aspects d'un mécanisme de réclamation permettant à l'institution financière de résoudre efficacement les réclamations. Plus précisément, le mécanisme doit :

- enregistrer les réclamations de manière sécurisée dans une base de données facilement accessible aux personnes chargées du traitement des réclamations ;
- mettre à disposition de ces dernières toutes les données clients (par exemple, leurs comptes, les conditions générales des produits utilisés, l'historique des transactions) ;
- accélérer le processus de dépôt de réclamation pour le client ;
- informer immédiatement la direction des réclamations les plus graves

L'institution financière doit également communiquer avec ses clients tout au long du processus.

IV.E.2.1 L'institution financière identifie le niveau de gravité de chaque réclamation. La Direction générale est immédiatement informée des réclamations graves et est chargée d'y remédier.

La gravité des réclamations et des plaintes varie considérablement. Alors que les plaintes se concentrent souvent sur l'insatisfaction - par exemple, le refus d'un prêt - les clients peuvent se plaindre de problèmes plus graves tels que la fraude des employés, les traitements abusifs et les violations de

données. Plus la réclamation est grave, plus il est urgent que l'institution financière en soit informée et agisse. Par conséquent, tous les mécanismes de réclamation devraient classer les réclamations par niveau de gravité. Cela facilite la transmission des données relatives aux réclamations aux différents services. Par exemple, les relations avec la clientèle peuvent être chargées de traiter les réclamations les moins graves, tandis que la direction générale s'occupe des réclamations les plus graves.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) dispose d'une politique en matière de réclamations qui classe les types de réclamations par ordre de gravité et définit la personne ou le service responsable du traitement de chaque catégorie de réclamation; (2) confie à la direction générale la responsabilité de traiter les réclamations les plus graves ; (3) contrôle en permanence l'efficacité de ce processus.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière ne classe pas les plaintes en fonction de leur gravité, ou le fait de manière incomplète, mais dans la pratique, les membres de la direction générale traitent les problèmes les plus urgents. Ou encore, le système de classement est complet mais la politique ne définit pas qui est responsable de traiter quel type de réclamation. Ou encore, la politique est claire mais, dans la pratique, le système ne fonctionne pas bien.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- La politique de traitement des plaintes. Prêtez attention aux catégories de plaintes et à la définition des rôles et des responsabilités, en particulier en ce qui concerne le traitement des plaintes les plus graves
- Entretiens avec la direction et le personnel chargé de la mise en œuvre du mécanisme de réclamation
- Examiner les rapports de données sur les réclamations et les plaintes

IV.E.2.2 L'institution financière enregistre les réclamations dans un système sécurisé qui permet au personnel chargé du traitement des réclamations et/ou à la direction d'y accéder.

Le mécanisme de traitement des réclamations doit enregistrer chaque réclamation déposée par les clients, de manière qu'aucune réclamation ne puisse être cachée ou ignorée. Sans cela, il est extrêmement difficile, voire impossible, pour l'institution financière de traiter correctement les

réclamations individuelles, et il est encore moins probable qu'elle puisse consolider et analyser les données relatives aux réclamations dans leur ensemble, afin de voir ce qui ne fonctionne pas bien et quels changements permettraient d'améliorer les performances globales.

Guide de notation

- Oui : (1) l'institution financière dispose d'un mécanisme de traitement des réclamations qui enregistre les réclamations des clients dans une base de données centrale, quel que soit le canal utilisé par les clients pour déposer leur réclamation ; (2) chaque jour, les personnes chargées de traiter les réclamations examinent celles qui sont nouvelles, et le système informe la direction des réclamations les plus graves ; (3) l'institution financière contrôle en permanence le fonctionnement de ses données relatives aux réclamations.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, le mécanisme de traitement des réclamations enregistre les réclamations reçues par le biais des canaux en ligne, mais pas celles provenant du centre d'appels. Ou encore, le mécanisme de traitement des réclamations a la capacité d'enregistrer les réclamations provenant de tous les canaux mais, dans la pratique, il ne les enregistre pas toutes, peut-être en raison de dysfonctionnements technologiques, de l'indisponibilité du personnel ou d'une erreur humaine.
- Non : il n'existe pas de base de données centrale permettant d'enregistrer et de suivre toutes les réclamations.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Entretiens avec le personnel et les responsables chargés du traitement des réclamations, de la saisie et de l'analyse des données
- Rapports de données sur les réclamations et les plaintes

IV.E.2.3 L'institution résout les réclamations des clients rapidement.

IV.E.2.3.1 L'institution envoie aux clients une confirmation de réception de leurs réclamations et une notification lorsqu'elle a été résolue.

IV.E.2.3.2 Si une institution reçoit des réclamations via des centres d'appels ou un système de messagerie électronique, elle contrôle le temps d'attente moyen.

IV.E.2.3.3 L'institution financière résout la majorité des réclamations dans les 48 heures. Pour les réclamations qui prennent plus de temps à être résolues, l'institution informe le client de la raison du retard.

Un bon service à la clientèle exige de résoudre les plaintes aussi rapidement que possible et de communiquer avec les clients au cours du processus pour

qu'ils sachent que l'institution financière se préoccupe de leur problème et prend des mesures. Grâce à la technologie, il est relativement abordable et tout à fait possible pour les clients de soumettre une réclamation où qu'ils se trouvent, et pour l'institution financière de la voir et de commencer à la traiter le jour même. Si le client utilise un centre d'appel ou une fonction de chat en direct pour déposer une réclamation, ce processus ne doit pas être si long qu'il devienne un fardeau pour les clients. C'est pourquoi l'institution financière doit surveiller temps d'attente moyen avant qu'un client puisse déposer une réclamation en utilisant ces canaux.

Pour la plupart des réclamations, il est possible de résoudre le problème dans les 48 heures, et l'institution financière doit s'efforcer de le faire. Il arrive cependant que la procédure prenne plus de temps. C'est particulièrement vrai pour les réclamations graves. Par exemple, une accusation selon laquelle un employé aurait demandé des pots-de-vin nécessite une enquête approfondie. De même, si un client perd des fonds à la suite d'une fraude, l'institution financière peut mettre du temps à établir la source de la fraude et à déterminer les mesures d'atténuation qu'il proposera, le cas échéant, au client.

Une partie du service à la clientèle consiste à tenir les clients informés. Le mécanisme de traitement des réclamations doit être en mesure d'informer les clients de la réception d'une réclamation, du délai de résolution et de la date de résolution. Les clients doivent également être en mesure d'assurer le suivi de leur réclamation, s'ils ont une question à poser au cours du processus de résolution.

Guide de notation

- **Détail IV.E.2.3.1**
 - › Oui : l'institution financière (1) envoie à tous les clients un accusé de réception lorsqu'ils déposent une réclamation ; (2) envoie une notification aux clients lorsque leur réclamation a été résolue ; (3) contrôle en permanence l'efficacité de son système de notification aux clients.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir une note de « oui ». Par exemple, certains clients mais pas tous reçoivent de récépissé de plainte et/ou de notification de résolution, ou le(s) système(s) automatisé(s) de communication avec les clients rencontre(nt) fréquemment des problèmes techniques.
 - › Non : l'institution financière ne dispose pas d'un système permettant d'envoyer des notifications aux clients qui déposent des plaintes, ou le système existe mais l'institution financière ne l'utilise pas.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- **Détail IV.E.2.3.2**
 - › Oui : l'institution financière (1) surveille le temps d'attente moyen des clients lorsqu'ils utilisent le centre d'appel ou une option de chat en direct ; (2) communique ces données à la direction afin que celle-ci soit

consciente de la longueur du processus et puisse prendre des mesures si elle estime qu'il y a un problème.

- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière surveille occasionnellement le temps d'attente moyen, mais pas suffisamment pour savoir si le centre d'appel ou le service de discussion en ligne est toujours performant en ce qui concerne la réduction du temps d'attente des clients. Ou encore, l'institution financière surveille ces informations, mais la direction n'en examine jamais.
 - › Non : l'institution financière ne surveille pas le temps d'attente moyen avant de répondre aux appels ou aux discussions des clients
 - › N/A : l'institution financière ne dispose ni d'un centre d'appel ni d'une fonction de chat en direct pour recevoir les réclamations des clients.
- **Détail IV.E.2.3.3**
 - › Oui : l'institution financière (1) suit le temps nécessaire à la résolution des réclamations ; (2) résout au moins 90 % des réclamations dans les 48 heures ; (3) informe les clients du motif du retard, si la résolution de la réclamation prend plus de deux jours, et (4) contrôle régulièrement le délai moyen de résolution des réclamations.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, la non-réalisation de l'objectif consistant à résoudre au moins 90 % des réclamations dans un délai de deux jours ou le fait que tous les clients ne soient pas informés lorsque la résolution de leur réclamation prend plus de temps.
 - › Non : l'institution financière n'a pas mis en place de procédure de suivi du temps utilisé pour résoudre les réclamations.
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Des entretiens avec des clients qui se sont plaints, si possible.
- Des rapports sur le traitement des réclamations qui précisent le délai moyen de résolution des réclamations, ainsi que le nombre de réclamations dont la résolution prend plus de 48 heures
- Rapports sur les temps d'attente moyens pour le centre d'appel et/ou la fonction de chat en direct
- Politique de traitement des réclamations ou processus documenté indiquant quand les clients reçoivent une notification de l'institution financière au cours du traitement leur réclamation
- Lire un exemple de notifications envoyées aux clients pour les informer de la réception leur réclamation et de leur résolution

IV.E.2.4 Le personnel chargé de la gestion des réclamations a accès à des données pertinentes sur les clients, y compris les détails des transactions et les notes des conversations de réclamation précédentes.

Pour que le personnel chargé du traitement des réclamations soit efficace et performant dans son travail, il doit avoir accès aux informations pertinentes sur les clients qui appellent pour se plaindre et sur l'historique de leurs interactions avec l'institution financière. La meilleure façon d'y parvenir est de donner accès à la base de données des réclamations, qui permet au personnel de consulter les informations relatives aux clients et les notes que d'autres membres du personnel ont pu prendre concernant le comportement des clients ou les détails de l'affaire. Pour permettre au personnel de trouver facilement les informations pertinentes, la base de données des réclamations doit être dotée d'une fonction permettant de suivre le dossier jusqu'à sa résolution, par exemple en attribuant un numéro unique à chaque réclamation.

Il convient de noter qu'en plus de donner au personnel l'accès aux données dont il a besoin, l'institution financière doit également bien former le personnel. La formation doit couvrir le fonctionnement du mécanisme de réclamation, le rôle du personnel chargé des réclamations, les informations à communiquer aux clients et à quel moment, la manière de transmettre les réclamations à la personne appropriée pour enquête et la manière de gérer les réclamations jusqu'à leur résolution. Toutefois, cet indicateur ne permet pas d'évaluer si le personnel a reçu une formation suffisante sur la gestion des plaintes. Cette question est traitée au point V.C.2.1.6.

Guide de notation

- Oui : le personnel chargé du traitement des réclamations a accès aux données des clients, y compris aux détails des transactions et à toute note relative à des interactions antérieures entre le client et l'institution financière au sujet du problème en question.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, le personnel chargé du traitement des plaintes n'a accès qu'aux détails de la transaction, mais la base de données des réclamations n'enregistre pas d'informations sur chaque interaction entre le client et l'institution financière en rapport avec la résolution de la réclamation.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ». Le personnel chargé du traitement des réclamations n'a accès ni aux détails de la transaction, ni aux notes prises lors d'appels précédents ou de discussions écrites. Ou bien l'institution financière ne dispose pas d'une base de données des réclamations.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Observez les écrans que les représentants du service clientèle voient lorsqu'ils parlent à un client ou qu'ils enregistrent une réclamation
- Entretiens avec le PDG et avec le personnel chargé du traitement des réclamations
- Politique en matière de réclamations / plaintes
- Entretiens avec les clients, si possible

IV.E.2.5 L'institution financière aide ses clients à résoudre les réclamations qu'ils ont avec les partenaires.

La finance numérique a introduit une nouvelle complexité dans le processus de traitement des plaintes, car certains clients interagissent principalement avec le partenaire de l'institution financière (par exemple, un agent d'encaissement/décaissement, une compagnie d'assurance, une agence de recouvrement externe), et ces clients ont tendance à adresser leurs réclamations au partenaire plutôt qu'à l'institution financière.

Il est important pour l'institution financière d'avoir une connaissance générale du type et de la fréquence des réclamations que les clients déposent auprès de leurs partenaires. Chaque fois que les clients ont une mauvaise expérience avec les partenaires de l'institution financière, ils risquent de blâmer l'institution financière ou, du moins, d'attendre d'elle qu'elle résolve le problème. Si les clients ne sont pas satisfaits des partenaires de l'institution financière, ils risquent également de ne pas être satisfaits de l'institution financière. Par conséquent, pour protéger sa propre réputation et atténuer les risques liés à la protection des clients, l'institution financière doit aider ses clients à résoudre les réclamations qu'ils ont déposées auprès des partenaires.

Dans la pratique, les modalités diffèrent d'une institution financière à l'autre. Certains mettent en place un point de contact au sein de l'organisation partenaire qui sera chargé d'aider résoudre les réclamations des clients. D'autres mènent des campagnes de sensibilisation pour informer les clients que même s'ils une réclamation liée à un service fourni par un partenaire (par exemple, un réseau de téléphonie mobile est en panne), le client peut néanmoins se plaindre auprès de l'institution financière. Les institutions financières doivent au moins informer les clients de la manière dont ils peuvent déposer une plainte auprès de leurs partenaires. Toutefois, étant donné que l'institution financière ne gère pas l'équipe chargée des réclamations chez le partenaire, elle ne peut pas garantir qu'un partenaire agira rapidement ou respectueusement. Pour contrôler l'expérience des clients, l'institution financière peut demander au partenaire de partager les données relatives aux réclamations. Si cela n'est pas possible, l'institution financière peut demander aux clients de lui faire part de leurs réclamations concernant les partenaires, et/ou l'institution financière peut mener une enquête proactive auprès d'un échantillon de clients qui

effectuent principalement des transactions avec des partenaires pour leur demander s'ils ont déjà rencontré un problème.

Il est à noter que lorsqu'une petite institution financière travaille avec un partenaire plus important (par exemple, une institution de microfinance a un partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile), il est particulièrement improbable que l'institution financière puisse exiger de son partenaire qu'il partage des informations sur son mécanisme de réclamation, depuis la manière dont elle forme son personnel jusqu'à ses politiques en matière de délais de résolution des réclamations, en passant par les rapports sur les réclamations reçues. Dans ces cas, il est particulièrement important que l'institution financière communique directement avec ses clients au sujet de leurs expériences avec partenaire.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) informe ses clients sur la manière de déposer des réclamations auprès des partenaires ; (2) informe les clients qu'ils peuvent se plaindre auprès de l'institution financière des problèmes qu'ils rencontrent avec les partenaires ; (3) aide les clients à résoudre les réclamations qu'ils ont déposées auprès des partenaires.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, l'institution financière informe les clients de la manière dont ils peuvent déposer une réclamation auprès d'un partenaire, mais elle ne les aide pas à obtenir la résolution de ces réclamations.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : l'institution financière ne travaille pas avec des partenaires qui interagissent directement avec ses clients.

Sources d'information

- Politique de traitement des réclamations
- Lire les sources publiques d'information sur la procédure de réclamation de l'institution financière (par exemple, les informations diffusées sur le site web ou dans une application)
- Rapports de données sur les réclamations, avec une attention particulière pour l'analyse des clients qui se sont plaints d'un partenaire
- Entretien avec le point de contact de l'institution financière pour le traitement des plaintes dans l'institution partenaire, le cas échéant
- Entretiens avec le personnel qui reçoit et/ou répond aux réclamations
- Entretiens avec le(s) employé(s) qui gère(nt) les relations avec les partenaires
- Entretiens avec les clients, si possible

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

IV.E.3 L'INSTITUTION UTILISE LES INFORMATIONS PROVENANT DES RÉCLAMATIONS POUR GÉRER LES OPÉRATIONS ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES.

Les données relatives aux réclamations sont extrêmement précieuses, car elles permettent à l'institution financière d'identifier les pistes d'amélioration de ses performances, afin d'accroître la satisfaction et donc la fidélisation de ses clients, et d'accroître leur probabilité d'utiliser de nouveaux produits et de recommander l'institution financière à d'autres. En résumé, comprendre les raisons de l'insatisfaction des clients est essentiel à la pérennité de l'institution financière. C'est pourquoi elle doit agréger, analyser et communiquer les données relatives aux réclamations, afin que les membres du conseil d'administration et de la direction puissent les utiliser pour éclairer leurs décisions stratégiques et opérationnelles. Au minimum, l'analyse doit identifier les tendances, c'est-à-dire les problèmes récurrents, car ils signalent la nécessité d'adapter les opérations, les produits et/ou les formations afin de concevoir des services financiers mieux adaptés aux besoins des clients et de les proposer via des canaux qu'ils utilisent, de manière efficace, respectueuse et transparente.

Notez que si les réclamations constituent une forme utile d'étude de marché, les institutions financières devraient également recourir à d'autres méthodes d'étude de marché pour orienter la conception et la distribution de leurs produits. Les réclamations sont biaisées en faveur des clients mécontents. Les clients satisfaits ne déposent généralement pas de réclamations, mais l'institution financière doit également tenir compte de leurs préférences lors de la conception de ses services financiers.

IV.E.3.1 Le système de gestion des réclamations crée un rapport pour la direction et le personnel de service à la clientèle. Fréquence minimale : mensuelle

La direction doit examiner les données relatives aux réclamations. Pour faciliter cet examen, la base de données des réclamations doit pouvoir générer des rapports sur les réclamations reçues, avec des informations sur tous les aspects de la réclamation (par exemple, le type de réclamation, la gravité, la date de réception, la date de résolution, le canal utilisé pour soumettre la réclamation et toute note sur les interactions avec le client au cours du processus de résolution). Grâce à l'analyse des données, la direction peut identifier les problèmes récurrents qui indiquent probablement des problèmes opérationnels ou liés au produit qui doivent être corrigés. Par exemple, les réclamations peuvent révéler la nécessité de réduire les temps d'attente pour parler au service clientèle, d'offrir un délai de grâce avant le remboursement du prêt, d'améliorer l'accès en s'associant à un réseau d'agents présents dans une région éloignée, ou d'améliorer la formation du personnel sur un sujet pour lequel les clients estiment qu'ils n'ont pas pu obtenir de réponses satisfaisantes. Ces informations, lorsqu'elles sont analysées et discutées par la direction, peuvent également aider les institutions financières à cibler des études de marché supplémentaires.

L'examen par la direction des rapports sur les réclamations aide également la direction à vérifier sur une base continue l'efficacité du mécanisme de réclamation. Par exemple, la direction doit noter si les rapports contiennent très peu de données (ce qui suggère que les clients n'utilisent pas les canaux de réclamation), si la qualité des données est irrégulière ou s'il manque des informations dans certains champs, ou encore si les délais de résolution des réclamations sont longs. Tous ces éléments suggèrent des faiblesses dans le système. Même si les données ne suggèrent pas immédiatement des problèmes avec le mécanisme de réclamation, il est de bonne pratique pour l'institution financière d'enquêter sur un échantillon de réclamations, ce qui inclurait un suivi avec les clients, afin de contrôler non seulement si le problème a été résolu, et dans quel délai, mais aussi si le client a été informé du résultat et s'il en est satisfait.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière (1) génère des rapports, sur une base mensuelle ou plus fréquemment, sur les données relatives aux réclamations couvrant les informations principales (c'est-à-dire le nombre de réclamations reçues, le type, la gravité, le canal, la date de réception, la date de résolution) ; (2) partage les rapports avec la direction et le personnel du service clientèle.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, l'institution financière produit ces rapports, mais il n'est pas certain la direction les consulte. Ou encore, l'institution financière produit ces rapports et les envoie à la direction, mais seulement sur une base trimestrielle, voire moins fréquemment.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Rapports de réclamations et de plaintes
- Entretiens avec la direction et le personnel chargé de l'assistance à la clientèle
- Toute documentation relative à l'examen par la direction des rapports de réclamations et aux mesures prises pour remédier aux problèmes répétés

IV.E.3.2 La direction examine les rapports de réclamations par segment de clientèle, par produit et par canal. Fréquence minimale : trimestrielle

La base de données des réclamations devrait permettre aux institutions financières de regrouper facilement les données sur les réclamations provenant de tous les différents canaux par lesquels les clients les ont déposées. La base de données doit également permettre de générer des rapports sur les

réclamations par type (par exemple, sur un prêt, sur un produit d'épargne), par gravité et toute autre segmentation pertinente pour l'institution financière (par exemple, la localisation, le profil démographique du plaignant). La base de données doit également faciliter l'analyse des tendances dans le temps. La segmentation des données permet d'obtenir des informations beaucoup plus précises que si l'on se contente d'examiner les données globales relatives aux réclamations. L'examen des données segmentées permet à l'institution financière de savoir quels types de clients ne sont pas satisfaits et/ou quel produit, service ou canal spécifique ne répond pas aux besoins des clients.

Guide de notation

- Oui : (1) les rapports sur les réclamations fournissent des informations sur les réclamations de tous les segments pertinents pour l'institution financière. Il s'agit au minimum d'informations par produit et par canal. Ils peuvent également inclure les caractéristiques socio-économiques ou démographiques des clients (par exemple, le sexe, l'âge, le niveau de revenu) ; (2) l'institution financière produit des rapports contenant des données segmentées sur les réclamations au moins une fois par trimestre.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'obtention d'un score de « oui ». Par exemple, les rapports de réclamations présentent des données segmentées par produit (par exemple, prêt, paiement) mais pas par canal (par exemple, application, site web). Ou encore, l'institution financière analyse les réclamations par segment, mais moins fréquemment qu'une fois par trimestre.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Rapports de réclamations / plaintes
- Entretiens avec la direction, le service clientèle et le service informatique

IV.E.3.3 **L'institution financière cherche à savoir si les clients ont déposé une plainte mais ne l'ont pas fait, en menant au minimum les activités suivantes : Fréquence minimale : annuelle**

IV.E.3.3.1 Analyser les réclamations en fonction des caractéristiques socio-économiques pour voir si certains segments de clients sont sous-représentés ou surreprésentés parmi les plaignants.

IV.E.3.3.2 Mener une enquête auprès d'un échantillon représentatif de tous les clients pour leur demander s'ils ont des réclamations qu'ils n'ont pas signalées.

Les études révèlent que de nombreux clients qui ont des réclamations à formuler ne le font pas. Il y a de nombreuses raisons à cela : mauvaise expérience du dépôt de réclamation, méfiance générale à l'égard du système, préférence pour parler du problème à un membre de la famille ou à un ami, manque d'informations sur la manière de déposer une réclamation, manque de confiance en soi pour déposer une réclamation, manque de capacité technique, faible niveau d'alphabétisation et incapacité à payer le coût de l'utilisation du mécanisme de réclamation. Les institutions financières ne peuvent donc pas compter sur le système de réclamation pour les informer de toutes les réclamations de leurs clients.

Analyser qui se plaint est une bonne première étape pour comprendre si les clients utilisent le mécanisme de réclamation. Si le nombre total de réclamations est très faible, c'est le signe que le système est sous-utilisé. L'analyse segmentée permet d'en savoir encore plus. Il est possible que l'institution financière reçoive ce qu'elle considère comme un nombre normal de réclamations chaque mois, mais que la segmentation révèle que seuls certains types de clients (par exemple, uniquement ceux qui utilisent l'application, ou uniquement ceux qui vivent dans des zones urbaines) ont déposé des réclamations. Dans ce cas, l'institution financière conclurait que certains segments de clientèle utilisent le mécanisme de réclamation et d'autres non.

Pour s'assurer qu'elle dessert bien tous ses clients, l'institution financière devrait interroger activement au moins un échantillon de ses clients pour leur demander s'ils ont rencontré des difficultés et, si la réponse est positive, poser des questions de suivi pour savoir quel était le problème exact et comment elle peut le résoudre.

Guide de notation

- **Détail IV.E.3.3.1**
 - › Oui : (1) l'institution financière analyse les données des clients par segment, en contrôlant au minimum le nombre de réclamations déposées par chaque segment au cours d'une période donnée (par exemple, mois, trimestre, année). Il convient de noter que chaque institution financière choisira les segments les plus pertinents dans son contexte, de sorte qu'elles ne segmenteront pas ses données respectives de la même manière. En règle générale, cependant, les segments pertinents comprennent la localisation (par exemple, rurale, périurbaine, urbaine), le sexe, le produit, et le canal. Mais d'autres segments, tels que le niveau de revenu, l'âge, le montant du dernier prêt contracté par le client, la durée de la relation du client avec l'institution financière ou le type d'activité économique qui constitue la principale source de revenus du client (par exemple, agriculteurs ou propriétaires de magasins), peuvent également être pertinents. L'institution financière indiquera à l'évaluateur les données socio-économiques qu'elle recueille sur ses clients, qui peuvent être inexistantes. (2) L'institution financière communique à la direction, au moins une fois par an, une analyse

des segments de clientèle qui déposent des plaintes et de ceux qui n'en déposent pas. L'analyse doit comparer le pourcentage de réclamations, par segment de clientèle, au pourcentage du nombre total de clients que chaque segment de clientèle représente.

- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ».
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score de « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

- **Détail IV.E.3.3.2**

- › Oui : l'institution financière met en œuvre les activités suivantes : (1) elle interroge au moins 1 % des clients au moins une fois par an et inclut dans l'enquête un échantillon représentatif de sa propre base de clientèle (par exemple, par canal, par produit). Si l'institution financière recueille des données sur le genre, elle doit faire en sorte que l'échantillon de son enquête soit également représentatif du genre ; (2) dans l'enquête, elle ne demande pas seulement, « oui/non, avez-vous déjà eu une réclamation que vous n'avez pas déposée ? » mais aussi « Quelle était votre réclamation ? » [Note : l'enquête ne doit pas nécessairement être une enquête indépendante. Par exemple, la question peut être intégrée à une enquête de satisfaction. Notez également que cet indicateur ne vise pas à déterminer si un client est mécontent de la résolution d'une réclamation qu'il a déposée. Cet indicateur étudie spécifiquement si certaines personnes qui avaient une réclamation à formuler ont choisi de NE PAS utiliser le mécanisme de réclamation] ; (3) le cas échéant, dans l'enquête, demande aux clients s'ils ont eu des difficultés à déposer des plaintes auprès de partenaires ; (4) communique résultats de l'enquête à la direction au moins une fois par an.
- › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ».
- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Remarque: si le mécanisme de réclamation est sous-utilisé de manière générale ou par certains segments de la clientèle (voir l'analyse de l'indicateur précédent), l'institution financière doit alors surpondérer son enquête en fonction des segments de la clientèle qui semblent ne pas utiliser le mécanisme de réclamation.

Sources d'information

- Analyse des données relatives aux réclamations, par segment
- Révision des questions de l'enquête auprès des clients
- Procès-verbaux des discussions de la direction et du conseil d'administration
- Entretiens avec la direction et le personnel chargé de l'assistance à la clientèle



Dimension V

Développement responsable des ressources humaines

Pour créer un environnement de travail favorable, sûr et équitable, les institutions financières doivent mettre en place les politiques et les procédures nécessaires pour garantir un lieu de travail non discriminatoire et sûr, rémunérer les employés de manière équitable et répondre à leurs réclamations. L'institution financière doit au minimum se conformer aux exigences de la législation nationale du travail, mais il peut aller au-delà. Cela inclut les lois relatives au travail forcé et au travail des enfants.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Norme V.A :** L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.
- **Norme V.B :** Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.
- **Norme V.C :** Le système de développement des ressources humaines de l'institution soutient sa stratégie centrée sur le client.

Norme

V.A L'INSTITUTION CRÉE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR ET ÉQUITABLE.

Pour créer un environnement de travail favorable, sûr et équitable, les institutions financières doivent mettre en place les politiques et les procédures nécessaires pour garantir un lieu de travail non discriminatoire et sûr, rémunérer les employés de manière équitable et répondre à leurs réclamations. L'institution financière doit au minimum se conformer aux exigences de la législation nationale du travail, mais il peut aller au-delà. Cela inclut les lois relatives au travail forcé et au travail des enfants.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles V.A.1:** Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et protège leurs droits.
- **Pratiques Essentielles V.A.2:** La rémunération des employés est équitable et adéquate.
- **Pratiques Essentielles V.A.3:** L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

Pratiques Essentielles

V.A.1 UNE POLITIQUE ÉCRITE DE RESSOURCES HUMAINES EST À LA DISPOSITION DE TOUS LES EMPLOYÉS QUI EXPLIQUE ET PROTÈGE LEURS DROITS.

Indicateurs / Détails

V.A.1.1 La politique de ressources humaines de l'institution explique les droits et les responsabilités des employés concernant les éléments suivants :

- V.A.1.1.1 Règles de travail et procédures disciplinaires*
- V.A.1.1.2 Résolution des plaintes*
- V.A.1.1.3 Conventions collectives et liberté d'association*
- V.A.1.1.4 Protection des lanceurs d'alerte*
- V.A.1.1.5 Protection contre le harcèlement*
- V.A.1.1.6 Conditions de licenciement et formalités de départ*

Une politique des ressources humaines (RH) complète est le fondement d'un environnement de travail sûr et favorable. Elle doit être conforme au droit du travail national, expliquer les règles de travail, les conditions et les protections du personnel, et être facilement accessible à tous les employés. Cela signifie que chaque employé doit connaître l'existence de la politique et les sujets qu'elle couvre, et qu'il doit pouvoir la consulter s'il le souhaite.

Guide de notation

Pour chaque détail :

- Oui : (1) la politique des ressources humaines décrit les droits et les responsabilités des employés en ce qui concerne le détail en question ; (2) l'institution financière respecte pleinement ces droits et responsabilités ; (3) les employés comprennent leurs droits et responsabilités.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ».
- Non : l'institution financière ne respecte pas du tout, ou très peu, les droits et responsabilités liés au détail en question OU aucune politique RH n'existe en lien avec le détail en question.
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Entretien avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec les employés

V.A.1.2 L'institution respecte ou dépasse les réglementations locales dans les domaines suivants :

- V.A.1.2.1 Salaires compétitifs*
- V.A.1.2.2 Avantages/protection sociale*
- V.A.1.2.3 Limitation des heures de travail et des heures supplémentaires*
- V.A.1.2.4 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés*

La politique/les règles en matière de ressources humaines doivent inclure les éléments clés relatifs aux salaires, y compris la rémunération des heures supplémentaires le cas échéant, les avantages sociaux (par exemple, l'assurance accident et/ou l'assurance maladie, l'assurance vie, les contributions aux pensions), la limitation des heures de travail et des heures supplémentaires, ainsi que les congés payés. L'institution financière doit au minimum se conformer aux réglementations nationales en matière de travail et peut les dépasser si elles ne suffisent pas à protéger la sécurité et le bien-être des employés.

Guide de notation

Pour chaque détail :

- Oui : (1) Il existe une politique de ressources humaines pour le détail en question, et ses règles respectent ou dépassent la réglementation nationale du travail ; (2) l'institution financière respecte la politique de ressources humaines pour tous les employés, (3) la politique est bien comprise par tous les employés.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, la politique des ressources humaines respecte ou dépasse les réglementations nationales en matière de travail, mais dans la pratique, l'institution financière ne s'y conforme pas entièrement. OU, la politique de ressources humaines n'est pas bien comprise par les employés.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Réglementation nationale du travail
- Barème des salaires, manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Entretien avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec les employés

V.A.1.3 La politique de non-discrimination de l'institution envers les employés couvre toutes les catégories protégées internationalement reconnues.

[**Remarque:** [Note : Les catégories protégées sont les suivantes : Personnes de plus de 40 ans ; Sexe ; Race/ethnicité/origine nationale/origine sociale/caste ; Religion ; Etat de santé, y compris le statut SIDA ; Invalidité ; Orientation sexuelle ; Affiliation/opinion politique ; État civil/statut matrimonial ; Participation à un syndicat.]

Les institutions financières doivent disposer d'une politique de non-discrimination afin de garantir l'égalité d'accès aux emplois, aux promotions et aux formations. Cette politique doit garantir le droit des employés à un traitement juste et équitable, indépendamment (1) de l'âge, (2) du sexe, (3) de la race/ethnicité/origine nationale/origine sociale/caste, (4) de la religion, (5) de l'état de santé, y compris le statut SIDA ; (6) de l'invalidité ; (7) de l'orientation sexuelle, (8) de l'affiliation/opinion politique, (9) de l'état civil et 10) de la participation à un syndicat.

Guide de notation

- Oui : (1) il n'existe aucun cas de discrimination à l'encontre d'un employé concernant l'une des dix « catégories protégées » reconnues au niveau international au cours de la période de référence ; (2) l'institution financière dispose d'une politique de non-discrimination qui inclut au minimum toutes les « catégories protégées » (remarque : cette politique peut figurer dans divers documents, notamment le manuel des ressources humaines, le règlement intérieur ou le code de conduite) ; (3) l'institution financière vérifie le respect de la politique par le biais d'audits internes ; (4) les employés connaissent et comprennent politique de non-discrimination.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, au cours de l'année écoulée, il n'y a pas de preuve de discrimination à l'encontre de la plupart des catégories protégées, mais il existe des preuves de sentiments ou d'actions discriminatoires à l'encontre d'au moins l'une d'entre elles. Ou encore, l'institution financière n'a pas de politique de non-discrimination écrite (numérique ou physique), mais les employés savent que la discrimination n'est pas autorisée et il n'y a pas de preuve de discrimination. Ou encore, il n'y a pas de preuve de discrimination, mais l'organisation ne dispose pas d'un système interne permettant de vérifier le respect de la politique.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines, code conduite/code d'éthique
- Rapports d'audit vérifiant la conformité aux politiques RH, les audits sociaux ou les évaluations, ou toute autre évaluation des RH au cours de l'année écoulée
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec les employés

V.A.1.4 L'institution opère conformément à la législation nationale sur le travail forcé et l'âge minimum de travail, mais n'emploie en aucun cas des travailleurs de moins de 14 ans. Si la législation nationale ne traite pas du travail forcé, l'institution se conforme au droit international.

Conformément aux normes internationales en matière de conditions de travail décentes, les institutions financières ne doivent pas (1) employer une personne contre son gré, (2) employer une personne n'ayant pas l'âge minimum d'admission à l'emploi fixé par la législation nationale, mais en aucun cas moins de 14 ans, et (3) faire affaire avec des entreprises qui recourent au travail forcé ou au travail des enfants. Il s'agit là d'éléments fondamentaux pour se conformer aux bonnes pratiques internationales. Les institutions financières doivent suivre le droit international lorsque le droit national n'aborde pas ces questions.

Guide de notation

- Oui : (1) il n'y a pas eu de cas de non-respect des conditions de travail décent énumérées dans cet indicateur au cours de l'année écoulée et (2) l'institution financière dispose d'un système pour garantir le respect de ces conditions, qui comprend (a) la formalisation des conditions de travail décent dans sa politique de ressources humaines, (b) l'adhésion à cette politique au cours du processus de recrutement et (c) la vérification du respect de la politique, au moins une fois par an, par les ressources humaines ou par une autre équipe interne.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, l'institution financière se conforme à l'indicateur dans la pratique, mais sa politique de ressources humaines ne définit pas clairement ou n'impose pas de conditions de travail décentes. Ou encore, l'institution financière n'accorde pas suffisamment d'attention au respect de la réglementation et de la politique d'interdiction du travail forcé ou clandestin.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Code de conduite / code d'éthique
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et la direction générale

Pratiques Essentielles

Indicateurs / Détails

V.A.2 LA RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS EST ÉQUITABLE ET ADÉQUATE.

Les institutions financières doivent verser à leurs employés un salaire au moins égal au salaire minimum national ou local, tout en étant en phase avec les conditions du marché et adapté au poste. Dans tous les cas, les salaires doivent être suffisants pour permettre aux employés de subvenir à leurs besoins essentiels. Les femmes étant historiquement moins bien payées que les hommes pour un travail égal, il est également important pour l'institution financière de vérifier que ses employés, hommes et femmes, occupant un poste comparable, perçoivent une rémunération comparable. L'institution financière doit analyser les écarts de salaire à chaque niveau et dans tous les services de l'entreprise.

V.A.2.1 L'institution paie des salaires basés sur les taux du marché, et jamais en dessous du salaire minimum sectoriel.

Guide de notation

- Oui : (1) aucun employé n'a été payé en dessous du salaire minimum sectoriel au cours de l'année écoulée ; (2) l'institution financière prend des mesures pour s'assurer que tous les employés reçoivent des salaires basés sur les taux du marché et jamais en dessous du salaire minimum sectoriel ; (3) l'institution financière vérifie au moins une fois par an s'elle est en conformité avec ses politiques en matière de salaires.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, certains employés ont été payés en dessous des taux du marché mais pas en dessous du salaire minimum sectoriel au cours de l'année écoulée. Ou encore, l'institution financière n'a pas contrôlé le respect de sa politique salariale au cours des 12 derniers mois mais, dans la pratique, elle paie au moins le salaire minimum.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Grille salariale interne par type de poste
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec les employés
- Salaire minimum du secteur national, si disponible
- Barèmes salariaux des principaux concurrents, s'ils sont disponibles

V.A.2.2 L'institution analyse les données salariales pour vérifier que les hommes et les femmes reçoivent un salaire égal pour un travail équivalent et ont des chances égales d'augmentation salariale / promotion professionnelle.

Guide de notation

- Oui : (1) il n'y a pas eu d'écart de rémunération entre les hommes et les femmes au cours de l'année écoulée parmi les employés occupant des postes comparables OU l'institution financière a constaté un écart et a pris des mesures correctives, et (2) l'institution financière recueille et analyse au moins une fois par an des données ventilées par sexe sur les salaires et les incitations, ainsi que sur les perspectives de carrière pour tous les postes et dans tous les services, en vue d'une discussion au niveau de la direction générale ou du conseil d'administration.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, au cours de l'année écoulée, il y a eu un ou quelques cas d'écarts de rémunération entre les sexes et d'inégalités des opportunités de carrière et l'institution financière n'a pris aucune mesure ou des mesures insuffisantes pour résoudre le problème. Ou bien, l'institution financière recueille et analyse des données ventilées par sexe sur les salaires et les primes, ainsi que sur les perspectives de carrière, mais la direction générale ou le conseil d'administration ne les examinent pas au moins une fois par an.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Rapports RH
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de la direction générale
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et les employés
- Informations sectorielles sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, si elles sont disponibles

Pratiques Essentielles

V.A.3 L'INSTITUTION DISPOSE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL.

Indicateurs / Détails

Les institutions financières doivent évaluer au moins une fois par an les risques pour la santé et la sécurité auxquels les employés sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions, tant au bureau que sur le terrain, le cas échéant. Une évaluation des risques sur le lieu de travail tenant compte des différentes caractéristiques des employés, notamment le sexe et le handicap, est essentielle pour protéger les employés et les entreprises, ainsi que pour se conformer aux lois de nombreux pays. Une évaluation des risques peut être réalisée par n'importe quel membre de l'organisation ; les responsables n'ont pas besoin d'être des experts en santé et sécurité. L'évaluation prend en compte trois éléments principaux : a)

les dangers existants (par exemple, les risques liés à l'électricité, à la surcharge de travail, aux transports) ; b) la probabilité que chaque type de préjudice se produise ; et c) la gravité du préjudice. Après l'évaluation, l'institution financière détermine les mesures de contrôle des risques à mettre en œuvre et la personne qui les mettra en œuvre. En cas de préjudice, l'institution financière doit également documenter les incidents, les signaler au conseil d'administration et à la direction, et prendre des mesures correctives.

V.A.3.1 L'institution évalue les risques pour la santé et la sécurité auxquels sont confrontés ses employés et audite ses mesures existantes de sécurité. Fréquence minimale : annuelle

Guide de notation

- Oui : l'institution financière dispose d'un processus permettant d'évaluer au moins une fois par an les risques pour la santé et la sécurité (1) au bureau et sur le terrain, le cas échéant (2) en fonction du sexe, du handicap et d'autres caractéristiques des employés, (3) dans le cadre d'un processus participatif incluant des employés féminins et masculins exerçant diverses fonctions, et (4) par un audit des mesures de sécurité existantes. L'institution financière résume ses conclusions dans un rapport annuel écrit destiné au conseil d'administration, à tous les employés et aux autres parties prenantes. Le manuel des politiques et procédures de ressources humaines, ou un autre document de ressources humaines, documente le processus.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière effectue l'évaluation, mais moins fréquemment qu'une fois par an. Ou bien, l'institution financière effectue l'évaluation au moins une fois par an, mais elle est incomplète. Par exemple, il se peut qu'il n'y ait pas d'analyse des risques par sexe, ou qu'elle soit effectuée uniquement par le responsable des ressources humaines, sans consultation des différents employés.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Les deux derniers rapports sur les risques en matière de santé et de sécurité
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et/ou le directeur général
- Entretiens avec des employés de sexe et de fonction différents
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales en matière de travail

V.A.3.2 L'institution prend les mesures nécessaires pour réduire les risques professionnels.

V.A.3.2.1 L'institution offre des équipements de santé et de sécurité, une formation et des aménagements physiques adaptés.

V.A.3.2.2 L'institution dispose d'un plan d'intervention en cas d'urgence/ catastrophe et forme la direction et les employés sur la façon de suivre le plan. Fréquence minimale de formation : annuelle

Guide de notation

- Détail [V.A.3.2.1](#)
 - › Oui : l'institution financière (1) met gratuitement à la disposition de tous les employés tous les équipements de santé et de sécurité nécessaires, (2) forme au moins une fois par an tous les employés à l'utilisation correcte de leurs équipements de santé et de sécurité, (3) adapte les aménagements physiques, le cas échéant, pour préserver la santé et la sécurité des employés, et (4) la grande majorité des employés utilisent efficacement leur équipement de santé et de sécurité.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, (i) l'institution financière n'offre pas l'équipement de santé et de sécurité nécessaire à tous les employés ou (ii) l'institution financière ne forme pas les employés à l'utilisation correcte de l'équipement de santé et de sécurité, ou le fait moins fréquemment qu'une fois par an, ou (iii) les aménagements physiques ne sont pas suffisamment adaptés pour préserver la santé et la sécurité des employés.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : tous les employés travaillent à distance et l'institution financière n'a pas de bureau physique. Ou bien, aucune des activités demandées aux employés ne nécessite d'équipement de santé et de sécurité.
- Détail [V.A.3.2.2](#)
 - › Oui : l'institution financière (1) dispose d'un plan écrit d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe actualisé pour tous ses bureaux ; (2) forme la direction et les employés au moins une fois par an sur la manière de l'appliquer ; et (3) une majorité d'employés le comprend.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions mais pas toutes pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, (i) il n'existe qu'un plan d'intervention générique écrit en cas d'urgence ou de catastrophe, mais il n'est pas adapté à chaque bureau, ou (ii) la formation au plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe est proposée moins souvent qu'une fois par an, ou n'est pas proposée à tous les employés, ou (iii) un nombre important d'employés ne le comprennent pas bien.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises

pour l'obtention d'un score « oui ».

- › N/A : tous les employés travaillent à distance et l'institution financière n'a pas de bureau physique.

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Les deux derniers rapports sur les risques en matière de santé et de sécurité
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et/ou le directeur général
- Entretiens avec des employés de sexe et de fonction différents
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales en matière de travail

Norme

V.B LE SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INSTITUTION EST CONÇU POUR ATTIRER ET MAINTENIR UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE ET MOTIVÉE.

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles V.B.1 :** L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.
- **Pratiques Essentielles V.B.2 :** L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction.

Pratiques Essentielles

V.B.1 L'INSTITUTION DONNE AUX EMPLOYÉS UNE DOCUMENTATION COMPLÈTE SUR LEUR EMPLOI ET UNE FORMATION POUR COMPRENDRE LES EXIGENCES DE LEUR POSTE.

Indicateurs / Détails

V.B.1.1 L'institution communique aux employés leurs conditions de travail individuelles :

- V.B.1.1.1 Salaire de base et possibilités de tout autre type de rémunération (heures supplémentaires, rémunération incitative)*
V.B.1.1.2 Description du poste / étendue des responsabilités

L'institution financière doit offrir des salaires et des primes équitables et disposer d'un système transparent pour évaluer si les employés ont mérité les primes. Les institutions financières doivent également remettre à leurs employés un contrat de travail écrit (signé) et une description écrite de leurs tâches sur le lieu de travail. Ces éléments sont essentiels pour préparer et motiver les employés à bien faire leur travail.

Guide de notation

- Détail [V.B.1.1.1](#)
 - › Oui : (1) chaque employé reçoit un contrat de travail écrit et mutuellement signé qui décrit en termes clairs et avec tous les détails nécessaires l'ensemble des éléments du salaire, à savoir le salaire de base, toutes les incitations basées sur les performances, tous les avantages sociaux (comme la couverture d'assurance) et la rémunération des heures supplémentaires ; (2) la plupart ou la totalité des employés comprennent leur contrat de travail.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions mais pas toutes pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, (i) les contrats de travail sont complets mais ne sont pas signés par l'employé et la direction, ou (ii) les contrats de travail contiennent des informations incomplètes, ou (iii) les contrats de travail sont rédigés dans un langage juridique qui n'est pas bien compris par de nombreux employés.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».
- Détail [V.B.1.1.2](#)
 - › Oui : (1) chaque employé reçoit une description de poste écrite, individuelle et personnalisée, qui décrit dans un langage clair et avec les détails nécessaires la nature du travail à effectuer, les principales responsabilités et tâches, ainsi que les compétences requises ; (2) la plupart ou la totalité des employés comprennent parfaitement leur description de poste.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, (i) les

descriptions de poste sont incomplètes ou ne sont communiquées qu'oralement ; (ii) les descriptions de poste ne sont pas adaptées à la fonction de l'employé ; (iii) les descriptions de poste ne sont pas bien comprises par de nombreux employés.

- › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- › N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Contrats de travail pour plusieurs postes différents et une variété de salariés par caractéristiques démographiques
- Documentation du processus d'évaluation des performances
- Rapports des ressources humaines sur les rémunérations et les évaluations des performances du personnel au cours des 12 derniers mois
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec des employés de sexe et de fonction différents
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales du travail

Pratiques Essentielles

V.B.2 L'INSTITUTION DONNE AUX EMPLOYÉS DES OCCASIONS FORMELLES DE COMMUNIQUER AVEC LA DIRECTION.

Indicateurs / Détails

V.B.2.1 L'institution possède un mécanisme formel de résolution des plaintes qui permet aux employés de signaler de manière confidentielle leurs problèmes liés au travail.

Les institutions financières devraient disposer d'un mécanisme formel permettant aux employés d'exprimer leurs griefs, de manière anonyme s'ils le souhaitent. Le processus comprendrait non seulement la réception de la plainte, mais aussi sa documentation et traitement, ainsi que le suivi global du nombre de plaintes déposées et des détails de leur résolution. Zéro plainte n'est pas un bon signe, car cela indiquerait que les employés ne connaissent pas le mécanisme ou ne se sentent pas à l'aise pour l'utiliser.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière a mis en place un mécanisme formel de règlement des plaintes qui (1) permet aux employés de faire part de leurs préoccupations sur le lieu de travail ; (2) garantit la confidentialité aux employés ; (3) documente les plaintes ; (4) est bien connu de les employés ; (5) traite les griefs des employés dans les délais impartis.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, un mécanisme existe mais il ne garantit pas la confidentialité. Ou bien, de nombreux employés ne comprennent pas comment utiliser le mécanisme de règlement des

griefs ou ne savent pas qu'il existe. Ou encore, les efforts déployés pour résoudre les griefs sont lents ou insuffisants.

- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Rapports du mécanisme formel de règlement des griefs sur le nombre et les types de griefs et la manière dont ils ont été traités au cours des 12 derniers mois, s'ils sont disponibles
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec les représentants des employés (s'il y en a) et différents employés (par sexe et par poste)

Norme

V.C LE SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INSTITUTION SOUTIENT SA STRATÉGIE CENTRÉE SUR LE CLIENT.

La mise en œuvre efficace d'une stratégie centrée sur le client (voir la norme I.A) nécessite l'engagement total du conseil d'administration (voir la norme II.A), de la direction générale (voir la norme II.B) et de tous les employés. En ce qui concerne les employés, le système de développement des ressources humaines comporte trois domaines d'activité principaux qui soutiennent la stratégie centrée sur le client : (1) le recrutement de personnes motivées pour servir les clients cibles de l'institution financière et offrir des services financiers qui leur sont bénéfiques ; (2) la formation sur la manière d'atteindre les objectifs centrés sur le client et d'adopter de « bonnes » pratiques de protection du client ; et (3) des critères d'évaluation des performances équilibrés, ce qui signifie que l'institution financière prend en compte les objectifs commerciaux, le respect du code de conduite (et les sanctions en cas de non-respect), et l'engagement en faveur de bonnes pratiques de protection du client lorsqu'elle évalue les performances des employés.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- **Pratiques Essentielles V.C.1:** Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs centrés sur le client et à servir ses clients cibles.
- **Pratiques Essentielles V.C.2:** L'institution forme tous les employés à ses objectifs à l'égard des clients et à la protection des clients.
- **Pratiques Essentielles V.C.3:** L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers.

Pratiques Essentielles

V.C.1 AU COURS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET D'EMBAUCHE, L'INSTITUTION ÉVALUE L'ENGAGEMENT DE CHAQUE CANDIDAT À ATTEINDRE LES OBJECTIFS CENTRÉS SUR LE CLIENT ET À SERVIR SES CLIENTS CIBLES.

Indicateurs / Détails

V.C.1.1 Tous les employés signent un document attestant qu'ils respecteront le Code d'éthique.

Un code de conduite énonce en détail les comportements attendus des employés et ce qui est interdit, en mettant l'accent sur la protection des clients. Le fait de demander aux employés de s'engager à respecter un code de conduite renforce une culture centrée sur le client. Tous les employés doivent comprendre le contenu du code de conduite et le signer pour montrer qu'ils sont prêts à en respecter les règles.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière veille à ce que tous les employés respectent son code de conduite en prenant au minimum les mesures suivantes : (1) en rédigeant le code de conduite dans un langage compréhensible pour tous les employés ; (2) en proposant une formation pratique sur la manière de respecter le code de conduite à tous les nouveaux employés, y compris des formations de mise à jour annuelles ; (3) en exigeant que tous les employés signent le code de conduite (de préférence lorsqu'ils signent également le contrat de travail) ; (4) en surveillant la conformité dans le cadre des évaluations et des audits de performance des employés.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, (i) le code de conduite est rédigé de manière vague ou incomplète ou (ii) la formation au code de conduite est inefficace, de sorte que les employés ne comprennent pas comment s'y conformer ou (iii) tous les employés ne signent pas le code de conduite ou (iv) les évaluations des performances des employés n'incluent pas la vérification du respect du code de conduite.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Code de conduite
- Examen d'un échantillon de dossiers d'employés pour vérifier qu'ils ont signé le code de conduite
- Rapports d'évaluation des performances des employés
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux

Pratiques Essentielles

V.C.2 L'INSTITUTION FORME TOUS LES EMPLOYÉS À SES OBJECTIFS À L'ÉGARD DES CLIENTS ET À LA PROTECTION DES CLIENTS.

Indicateurs / Détails

V.C.2.1 L'institution forme les employés à la protection des clients, conformément à leurs rôles et responsabilités. La formation couvre au minimum les sujets suivants :

V.C.2.1.1 Analyse de la capacité de remboursement et processus d'approbation de crédit

V.C.2.1.2 Comment éviter les techniques de vente agressives, y compris comment respecter le droit des clients de refuser des produits

V.C.2.1.3 Comment communiquer les prix, les termes et conditions aux clients, physiquement ou virtuellement, et comment vérifier la compréhension des clients

V.C.2.1.4 Pratiques de recouvrement des créances et procédures de recouvrement des prêts

V.C.2.1.5 Politiques de confidentialité et de partage des données et risques de fraude, y compris les fraudes courantes, l'identification des fraudes et le signalement des fraudes.

V.C.2.1.6 Comment fonctionne le cycle complet du mécanisme de réclamations, tant pour les réclamations déposées contre l'institution que pour celles déposées contre les partenaires, et comment traiter les clients avec respect pendant le processus. [F13]²⁶

V.C.2.1.7 Comment surveiller le surendettement et le stress des clients.

Les institutions financières responsables veillent à ce que leurs employés respectent les normes de protection de la clientèle, afin que la fourniture de services financiers ne porte pas préjudice aux clients. Il s'agit notamment de définir les risques de protection de la clientèle associés aux fonctions de chaque employé. Par exemple, les personnes chargées de la vente doivent comprendre ce qu'est une vente trop agressive. Ceux qui traitent les données des clients doivent savoir comment préserver la confidentialité et la sécurité de ces données. Dans chaque cas, il est utile d'inclure les fonctions spécifiques centrées sur le client par type de poste (par exemple, le service client, l'audit interne) dans les descriptions de poste respectives afin d'assurer la clarté et la bonne exécution du travail. La formation vient ensuite renforcer ces éléments. L'institution financière peut proposer des formations aux employés au moment de l'embauche, mais aussi de manière continue, afin de rafraîchir les connaissances.

Les politiques de formation des RH doivent refléter les normes de protection des clients énoncées dans le code de conduite et dans les politiques et procédures de protection des clients de l'organisation. Les formations peuvent prendre la forme de formations en classe, d'apprentissage en ligne, de coaching sur le lieu de travail ou de transfert de connaissances intégré à des réunions régulières.

²⁶ [F13] Le « Cycle de vie complet des réclamations » comprend le contact initial avec la personne qui s'est plainte, l'enregistrement de la réclamation dans la base de données, l'analyse de la réclamation, la résolution et la clôture du dossier.

Guide de notation

- Détails [V.C.21.1](#)
 - › Oui : l'institution financière forme les employés dont les fonctions sont liées aux processus de demande, d'examen, de décaissement ou de recouvrement des prêts à l'analyse de la capacité de remboursement et au processus d'approbation du crédit, de la manière suivante : (1) une formation pour les nouveaux employés au moment de l'embauche et (2) des formations de mise à jour au moins tous les deux ans. En outre, la plupart des employés, voire tous, doivent démontrer qu'ils comprennent les risques liés à la protection des clients dans le cadre de leurs fonctions spécifiques et les pratiques de protection des clients qu'ils doivent mettre en œuvre pour atténuer ces risques.
 - › **Remarque:** Pour un prêt d'une durée égale ou supérieure à trois mois, « l'analyse de la capacité de remboursement » implique la réalisation d'une analyse des flux de trésorerie, des vérifications croisées et des entretiens avec les clients. Si le contrôle préalable est effectué par les membres du groupe, les groupes sont formés à la manière de procéder au contrôle préalable et à l'analyse de la capacité de remboursement. Si un prêt a une durée inférieure à trois mois, l'institution financière peut utiliser des données différentes des données de trésorerie pour évaluer la capacité de remboursement.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, (i) la formation n'explique pas suffisamment les pratiques de protection de la clientèle « acceptables » et « non acceptables » pour les employés ou (ii) la formation a lieu au moment de l'embauche mais il n'y a pas de recyclage ou (iii) une majorité d'employés ne comprend pas bien la protection de la clientèle.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de produits de prêt.
- Détails [V.C.21.2](#) through [V.C.21.6](#)
 - › Oui : l'institution financière forme les employés à la pratique de protection des clients mentionné dans les détails, de la manière suivante : (1) formation pour les nouveaux employés au moment de l'embauche et (2) formations de mise à jour au moins tous les deux ans. En outre, la plupart/toutes les personnes employées doivent démontrer qu'elles comprennent les risques de protection de la clientèle associés à leurs fonctions spécifiques et les pratiques de protection des clients à mettre en œuvre pour atténuer ces risques.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, (i) la formation n'explique pas suffisamment les pratiques de protection des clients « acceptables » et « non acceptables » pour les employés ou (ii) la formation a lieu lors de l'embauche mais il n'y a pas de

- recyclage ou (iii) une majorité d'employés ne comprend pas bien la protection des clients.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : attribuez la note N/A au détail V.C.2.1.4 si l'institution financière ne propose pas de produits de prêt. Il n'est pas permis d'indiquer « N/A » pour les autres détails.
- Détail [V.C.2.1.7](#)
 - › Oui : l'institution financière forme le personnel qui s'occupe des prêts aux clients au surendettement. La formation porte non seulement sur les défauts de paiement, mais aussi sur le stress que le client ressent du fait d'avoir un prêt. La formation sur le stress des clients comprend la manière dont l'institution le surveille (types d'enquêtes, questions utilisées) et la manière d'interpréter les données sur le stress des clients. L'institution financière propose une formation de mise à jour au moins tous les deux ans.
 - › Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir un score de « oui ». Par exemple, l'institution financière (1) ne forme pas tout le personnel concerné, (2) ne forme pas tous les nouveaux membres du personnel, ou (3) ne propose pas de formation de mise à jour au moins tous les deux ans.
 - › Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
 - › N/A : l'institution financière ne propose pas de produits de prêt.

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Code de conduite
- Plans d'initiation et de recyclage et matériel de formation sur la stratégie sociale, les objectifs sociaux, les fonctions de performance sociale et les objectifs sociaux du personnel
- Rapports rédigés par le service RH rendant compte des formations à l'embauche et des formations de remise à niveau portant sur la protection des clients
- Évaluations des formations qui ont eu lieu au cours des 12 derniers mois
- Dossiers des employés
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et/ou le responsable de la formation
- Entretiens avec des employés de sexe et de poste différents
- Enquêtes auprès des clients sur les résultats, avec au moins une question sur le stress ressenti par le client à cause de son prêt. Il convient de noter que cette question peut également être formulée de la manière suivante : le prêt est-il un fardeau ?

Pratiques Essentielles

**V.C.3 L'INSTITUTION
ÉVALUE ET INCITE
LES EMPLOYÉS
SUR LA BASE DE
CRITÈRES SOCIAUX ET
FINANCIERS.**

Indicateurs / Détails

V.C.3.1 L'évaluation des performances des employés et les mesures d'incitation comprennent des critères de protection des clients, tels que la qualité du portefeuille et le service à la clientèle, incluant le traitement des clients avec respect et sans discrimination.

Afin de souligner l'importance du code de conduite, des objectifs centrés sur le client et de la protection du client, l'institution financière devrait évaluer les employés et les partenaires qui sont en contact direct avec les clients de l'institution financière sur des critères de protection du client et, dans certains cas, sur leur contribution à la réalisation des objectifs centrés sur le client de l'institution financière. Pour les employés, si l'institution financière offre des incitations salariales, les critères qui déterminent si un employé a droit à une incitation doivent également intégrer la question de savoir si l'employé a contribué à la réalisation d'objectifs centrés sur le client. Accorder une prime à un employé parce qu'il a été excellent dans le respect des pratiques de protection des clients et/ou parce qu'il a aidé les clients à tirer profit de l'utilisation des services financiers, envoie un message à tous les autres employés quant à l'engagement de l'institution financière en faveur de services financiers responsables.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière dispose d'un système permettant d'évaluer et, éventuellement, de motiver les employés (ainsi que les partenaires qui sont en contact direct avec les clients) en fonction de leurs performances en matière de protection des clients et de respect du code de conduite. L'évaluation doit avoir lieu au moins une fois par an. Si une partie du salaire d'un employé ou des honoraires d'un partenaire est basée sur des incitations, l'institution financière doit également inclure des objectifs de protection de la clientèle et/ou des objectifs centrés sur la clientèle dans les critères d'incitation. Ces évaluations doivent être cohérentes avec les conclusions de la surveillance continue des départements des ressources humaines et/ou de l'audit interne.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour obtenir la note « oui ». Par exemple, le système d'incitation se concentre principalement sur des critères commerciaux/financiers, mais qu'il comporte au moins un élément d'évaluation des critères de protection des clients. Ou encore, le système d'évaluation des performances et d'incitation sont révisés moins fréquemment qu'une fois par an.
- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Code de conduite / Politique de protection des consommateurs
- Critères d'évaluation des performances du personnel en matière de protection des consommateurs et de performance sociale
- Critères des systèmes d'incitation par type principal de poste (notamment agent de crédit, cadre de terrain supervisant plusieurs agents de crédit, service client, directeur d'agence) liés au respect de la protection des clients et à la performance sociale
- Dossiers des employés
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, le directeur des opérations, différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) et à différents niveaux, ainsi qu'avec des partenaires travaillant directement avec les clients

V.C.3.2 L'institution revoit le système d'incitation pour en vérifier les conséquences négatives telles que la fraude, les mauvais traitements envers les clients, les ventes agressives, le surendettement ou le taux élevé de rotation des employés.

Les conditions du marché évoluent en fonction de la concurrence, de la réglementation et des fluctuations politiques et économiques. Compte tenu de cette évolution inévitable des produits, du contexte dans lequel les clients les utilisent et du personnel, de la technologie et des systèmes des fournisseurs, ces derniers doivent réexaminer les objectifs et les incitations chaque année et les réviser si nécessaire afin de les adapter pour qu'ils restent pertinents et réalistes. Ce réexamen doit comprendre une analyse des conséquences négatives involontaires, c'est-à-dire vérifier si le fait d'essayer d'atteindre des objectifs de performance incite les employés à agir d'une manière qui a des effets négatifs sur les clients.

Guide de notation

- Oui : l'institution financière examine les incitations, au moins une fois par an, de la manière suivante : (1) elle vérifie les conséquences négatives (réelles et potentielles) pour les clients, telles que les ventes agressives, le mauvais traitement des clients et la fraude ; (2) elle vérifie les résultats négatifs pour les employés, tels que le stress ou l'insatisfaction. Il convient de noter que cela se traduit souvent par une rotation élevée du personnel ; et (3) elle prend des mesures correctives pour remédier aux conséquences négatives constatées.
- Partiellement : l'institution financière remplit certaines conditions, mais pas toutes, pour l'attribution d'une note de « oui ». Par exemple, (i) l'évaluation est assez superficielle et aucune étude client n'a été réalisée, ou (ii) elle se concentre sur les employés et accorde peu d'attention aux clients, ou

(iii) la dernière évaluation a été réalisée il y a plus d'un an, ou (iv) aucune mesure corrective n'a été prise, ou a été prise tardivement, pour remédier aux conséquences négatives des incitations.

- Non : l'institution financière ne remplit aucune des conditions requises pour l'obtention d'un score « oui ».
- N/A : il n'est pas permis de noter « N/A ».

Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures en matière de ressources humaines
- Politique d'incitation et systèmes d'incitation par grand type de poste (par exemple, agent de crédit, superviseurs d'agents de crédit, service client)
- Commentaires des clients, par exemple à partir d'enquêtes de satisfaction et d'entretiens de sortie des clients, à la recherche de données évoquant les conséquences négatives pour les clients de l'utilisation des services financiers
- Les deux dernières enquêtes de satisfaction des salariés
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, le directeur des opérations et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux, ainsi qu'avec des partenaires qui travaillent directement avec les clients

À propos de CERISE+SPTF

Cerise+SPTF promeut une finance responsable et inclusive en établissant des normes de gestion, en sensibilisant, en créant des outils d'évaluation et en soutenant la mise en œuvre et le renforcement des capacités, afin d'améliorer les résultats pour les clients. En tant que développeurs et défenseurs d'outils et de produits interdépendants et complémentaires, Cerise et SPTF travaillent en étroite collaboration depuis milieu des années 2000 et ont formalisé leur partenariat par un protocole d'accord en 2021.

Notre histoire :

- Fondée en 2005, la Social Performance Task Force (SPTF) a élaboré et met régulièrement à jour les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (« les Normes Universelles ») et les Normes de gestion pour une offre responsable de Services Financiers Numériques (les « Normes SFN »). Ces normes guident les institutions financières axées sur l'impact en rendant la finance plus sûre et plus avantageuse pour les clients, avec un accent particulier sur les clients à faible revenu. La SPTF est une organisation de membres qui compte environ 8 000 participants de toutes les régions du monde.
- Cerise, une association française à but non lucratif créée en 1998, a été la première à mettre en œuvre la gestion des performances sociales, en travaillant avec des institutions financières engagées pour lancer l'initiative des indicateurs de performance sociale en 2001. En tant qu'innovateur social, Cerise travaille avec des acteurs de la finance inclusive, du social business et de l'investissement d'impact pour co-crée des normes sociales et des outils d'évaluation sociale gratuits pour tous. Cerise propose également des services de conseil payants à tous les types d'organisations à impact, les dotant des compétences et des outils dont elles ont besoin pour définir et atteindre leurs objectifs d'impact.

Pour en savoir plus :

- Visitez le [site web Cerise+SPTF](#) pour un aperçu de la mission, de la vision, de l'équipe et des activités de Cerise+SPTF.
- Utilisez la [plateforme SPI Online](#) pour accéder à des outils, des ressources et des informations.
- Consultez la [page web des Normes SFN](#) pour en savoir plus sur les Normes SFN et écouter les formations passées.
- Visitez la [page web de l'investisseur social](#) sur le site web de Cerise+SPTF pour en savoir plus sur la façon dont nous soutenons les gestionnaires de fonds et les sociétés de capital-investissement pour générer un impact social mesurable. La suite d'outils d'évaluation développés par Cerise+SPTF aide les investisseurs sociaux de tous à atténuer les risques, à améliorer l'inclusion financière et à garantir des rendements durables en promouvant des pratiques centrées sur le client et une gestion responsable des services financiers numériques.
- Connectez-vous aux professionnels de la gestion de la performance sociale et environnementale (« GPSE Pros ») dans le monde entier via notre site web : [la base de données des professionnels SEPM](#).

