

# Guide d'audit et de mise en œuvre de la Gestion de la Performance Sociale et Environnementale

Version complète (SPI5 Full)



Version 2 – Juillet 2025

# Sommaire

|                                                                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements.....                                                                                                                                                                             | 4  |
| Note aux lecteurs.....                                                                                                                                                                         | 4  |
| Introduction.....                                                                                                                                                                              | 5  |
| Information sur l'Organisation.....                                                                                                                                                            | 7  |
| Dimension 1. Stratégie sociale.....                                                                                                                                                            | 8  |
| Norme 1A. L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux. ....                                                                                                             | 8  |
| 1.A.1 La stratégie spécifie les clients cibles de l'institution, ses objectifs sociaux et la manière dont l'institution atteindra ces objectifs. ....                                          | 9  |
| 1.A.2 La stratégie définit les indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution vers ses objectifs sociaux. ....                                                | 16 |
| Norme 1B. L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs sociaux ....                                                                                   | 18 |
| 1.B.1 L'institution collecte des données sur les changements pour les clients et leurs ménages. ....                                                                                           | 18 |
| 1.B.2 L'institution analyse les données sur les changements par segment de clientèle. ....                                                                                                     | 24 |
| 1.B.3 L'institution communique les données de performance sociale en interne et en externe. ....                                                                                               | 26 |
| Dimension 2. Leadership engagé .....                                                                                                                                                           | 29 |
| Norme 2A. Les membres du conseil d'administration tiennent l'équipe de direction responsable de la réalisation des objectifs sociaux de l'institution. ....                                    | 29 |
| 2.A.1 La composition du conseil reflète la stratégie sociale et les bonnes pratiques de gouvernance de l'institution.....                                                                      | 30 |
| 2.A.2 L'institution forme les membres du conseil d'administration à leurs responsabilités en matière de gestion de performance sociale. ....                                                   | 33 |
| 2.A.3 Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques sur la base de données sociales et financières. ....                                                                        | 37 |
| 2.A.4 La supervision de l'équipe de direction par le conseil d'administration est alignée sur les objectifs sociaux de l'institution.....                                                      | 45 |
| 2.A.5 Le conseil d'administration est chargé de préserver les objectifs sociaux de l'institution en temps de crise ou de changement institutionnel. ....                                       | 49 |
| Norme 2B. La direction est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs sociaux. ....                                                         | 52 |
| 2.B.1 L'institution inclut des objectifs sociaux dans son plan opérationnel et le PDG/directeur général tient les cadres supérieurs responsables de la réalisation des objectifs sociaux. .... | 53 |
| 2.B.2 La direction prend des décisions stratégiques et opérationnelles sur la base de données sociales et financières. ....                                                                    | 55 |
| Dimension 3. Produits et services centrés sur les clients .....                                                                                                                                | 62 |
| Norme 3A. L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients. ....                                                                                          | 62 |
| 3.A.1 L'institution réalise des études de marché et des tests pilotes.....                                                                                                                     | 63 |
| 3.A.2 L'institution utilise ses données pour identifier des modèles de comportement financier par segment de clientèle. ....                                                                   | 67 |
| Norme 3B. Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients. ....                                                                                                      | 74 |
| 3.B.1 L'institution utilise les informations issues des données client pour concevoir les produits, les services et les canaux de distribution. ....                                           | 75 |
| 3.B.2 L'institution supprime les barrières qui empêchent l'accès aux produits et services financiers. ....                                                                                     | 78 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.B.3 Les produits, services et canaux de l'institution protègent les clients des préjudices. ....                                                                | 82  |
| 3.B.4 Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à<br>lisser leurs dépenses de consommation. ....     | 94  |
| 3.B.5 Les produits et services de l'institution aident les clients à atteindre leurs objectifs. ....                                                              | 97  |
| Dimension 4. Protection des clients .....                                                                                                                         | 101 |
| Norme 4A. L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.<br>.....                                               | 101 |
| 4.A.1 L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client. ....                                                       | 101 |
| 4.A.2 L'institution surveille le marché et répond au risque accru de surendettement. ....                                                                         | 111 |
| Norme 4B. L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise<br>de décision du client. ....                     | 115 |
| 4.B.1 L'institution est transparente sur les termes, conditions et prix des produits. ....                                                                        | 116 |
| 4.B.2 L'institution communique avec les clients aux moments opportuns et à travers les canaux appropriés.<br>.....                                                | 128 |
| Norme 4C. L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients. ....                                                                         | 134 |
| 4.C.1 Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients. ....                                                           | 134 |
| 4.C.2 L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives. ....                                                                                         | 140 |
| 4.C.3 L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de<br>recouvrement des prêts. ....                            | 143 |
| Norme 4D. L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données.<br>.....                                         | 148 |
| 4.D.1 L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients. ....                                                                     | 148 |
| 4.D.2 L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les<br>données. ....                                   | 154 |
| Norme 4E. L'institution reçoit et résout les réclamations des clients. ....                                                                                       | 158 |
| 4.E.1 L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et<br>adapté à leurs besoins. ....                       | 158 |
| 4.E.2 L'institution résout efficacement les réclamations. ....                                                                                                    | 164 |
| 4.E.3 L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer<br>la qualité des produits et des services. ....   | 168 |
| Dimension 5. Développement responsable des ressources humaines .....                                                                                              | 172 |
| Norme 5A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable. ....                                                                                    | 172 |
| 5.A.1 Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et<br>protège leurs droits. ....                         | 172 |
| 5.A.2 La rémunération des employés est équitable et adéquate. ....                                                                                                | 179 |
| 5.A.3 L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail. ....                                                                | 182 |
| Norme 5B. Le système de développement des ressources humaines de l'institution est conçu pour attirer et<br>maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée. .... | 187 |
| 5.B.1 L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour<br>comprendre les exigences de leur poste. ....           | 187 |
| 5.B.2 L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction. ....                                                             | 193 |
| Norme 5C. Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie<br>sociale. ....                                             | 197 |

|                                                                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.C.1 Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles. .... | 198 |
| 5.C.2 L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients. ....                                                                                      | 202 |
| 5.C.3 L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers. ....                                                                                         | 207 |
| Dimension 6. Croissance et rendements responsables .....                                                                                                                                      | 212 |
| Norme 6A. L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.....                                                      | 212 |
| 6.A.1 Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable. ....                                                                           | 212 |
| 6.A.2 En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable. ....                                                           | 217 |
| Norme 6B. L'institution fixe les prix de manière responsable. ....                                                                                                                            | 221 |
| 6.B.1 L'institution pratique des prix justes. ....                                                                                                                                            | 222 |
| 6.B.2 L'institution facture des frais raisonnables.....                                                                                                                                       | 229 |
| 6.B.3 L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients. ....                                                                                                                      | 232 |
| Norme 6C. L'institution utilise les bénéfices de manière responsable. ....                                                                                                                    | 238 |
| 6.C.1 L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux. ....                                                 | 238 |
| 6.C.2 L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.....                                                                                                    | 242 |
| 6.C.3 L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente. ....                                                                                                          | 244 |
| Dimension 7. Gestion de la performance environnementale.....                                                                                                                                  | 247 |
| Norme 7A. L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre. ....                                                                           | 247 |
| 7.A.1 L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs environnementaux. ....                                                                                                       | 248 |
| 7.A.2 L'institution collecte, analyse et diffuse des données spécifiques à ses objectifs environnementaux.....                                                                                | 250 |
| 7.A.3 La structure de gouvernance et la direction de l'institution assurent la mise en œuvre et le suivi de la stratégie environnementale.....                                                | 252 |
| Norme 7B. L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux. ....                                                                                                  | 255 |
| 7.B.1 L'institution identifie et gère ses propres risques environnementaux au niveau du siège et des agences. ....                                                                            | 255 |
| 7.B.2 L'institution identifie et gère les risques environnementaux au niveau des clients.....                                                                                                 | 259 |
| 7.B.3 L'institution identifie les opportunités de financement de pratiques et technologies vertes. ....                                                                                       | 264 |
| Norme 7C. L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux. ....                                                     | 267 |
| 7.C.1 L'institution propose des produits et services financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux. ....                                                                           | 267 |
| 7.C.2 L'institution propose des services non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux. ....                                                                                   | 273 |

# Remerciements

Cerise+SPTF adresse ses remerciements chaleureux à :

- **M. Hans Ramm**, pour sa relecture attentive et sa contribution significative à l'amélioration de ce Guide.
- [ADA – Appui au Développement Autonome](#), pour son appui financier pour la traduction de ce Guide en français.
- Tous nos experts du [Réseau des Pros de la GPSE](#) pour leurs retours et conseils pour alimenter les exemples et appui dans l'analyse.

# Note aux lecteurs

Chère lectrice, Cher lecteur,

Merci beaucoup de faire partie de la communauté Cerise+SPTF. Nous sommes ravis de partager cette ressource importante avec vous.

Ce nouveau Guide d'audit et de mise en œuvre des [Normes Universelles](#) de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (Guide GPSE) est destiné à vous aider dans votre cheminement vers l'évaluation et la gestion de la performance sociale et environnementale.

**Ce guide en français est actuellement en version 2.** Il sera complété dans les mois à venir : nous y intégrerons les conseils de la section Informations sur l'Organisation (Org Info) des outils SPI Online, et ajouterons des ressources en français, que vous pouvez déjà trouver dans le [Centre de Ressources de Cerise+SPTF](#), sur SPI Online. Nous compléterons régulièrement les exemples du Guide issus du travail des auditeurs.

[Le Guide GPSE est disponible en ligne en anglais](#) dans notre Centre de Ressources en tant que bien public.

[Des conseils pour compléter les indicateurs de Org Info](#) sont également disponibles en ligne, en anglais pour le moment, dans le Centre de Ressources.

Si vous avez des questions, visitez notre site web : <https://spi-online.org/>

Ou contactez-nous sur : [support@spi-online.org](mailto:support@spi-online.org)

Notamment si vous souhaitez nous donner **votre avis sur ce document** !

Bon travail avec les Normes Universelles !

L'équipe Cerise+SPTF

# Introduction

Ce Guide GPSE est dédié au processus d'évaluation et de mise en œuvre des bonnes pratiques dans le secteur de la finance inclusive, en lien avec les Normes Universelles pour la Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (« les Normes Universelles »).

Ce Guide-ci couvre l'ensemble des Normes Universelles et des indicateurs que l'on trouve dans l'outil d'audit complet, SPI5 Full.

Les Normes Universelles sont un manuel complet de bonnes pratiques, elles se déclinent en sept dimensions couvrant l'ensemble des opérations d'une institution financière : stratégie, gouvernance, conception de produits centrés sur le client, protection des clients, développement responsable des ressources humaines, croissance et profits responsables, et gestion de la performance environnementale. ➔ [Télécharger le manuel en français](#)

En tant qu'ensemble, les Normes Universelles aident les institutions financières à placer les clients, le personnel et l'environnement au centre de toutes les décisions stratégiques et opérationnelles, de sorte que les clients bénéficient de l'utilisation de produits et services financiers. En outre, la mise en œuvre des normes universelles renforce la viabilité financière des institutions.

Les Normes Universelles ont été élaborées, testées, affinées et finalisées par des acteurs du monde entier, et ce depuis 2005. Elles ont donc une orientation très pratique. Elles ne se contentent pas de décrire une vision ou d'énoncer de grands principes. Les Normes universelles fournissent une feuille de route claire que les institutions financières peuvent suivre pour atteindre leurs objectifs. Aujourd'hui à leur troisième édition (2022), les Normes Universelles ont en premier lieu été publiées en 2012. Elles restent pertinentes dans différents contextes géographiques ainsi qu'avec plusieurs types d'institution.

Il s'agit d'une ressource riche et détaillée. Vous vous demandez peut-être : « Par où commencer ? » La réponse est qu'il n'y a pas une seule bonne approche. Deux choix fréquents sont de commencer par des changements relativement simples et peu coûteux (« gains rapides »), ou en comblant les lacunes lorsque vous voyez un besoin urgent d'amélioration. Ou, vous voudrez peut-être commencer par une évaluation de votre situation actuelle en revoyant l'ensemble des dimensions. Dans tous les cas, choisissez par où commencer en fonction de vos priorités, de vos ressources et de l'état actuel de vos pratiques.

Que vous soyez intéressé par une dimension, quelques-unes ou toutes, le renforcement de la performance sociale et environnementale comporte quatre étapes fondamentales :

# The Four Stages of Social and Environmental Performance Management



Le Guide d'audit et de mise en œuvre des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (« Guide GPSE ») fournit aux utilisateurs des conseils pratiques et exploitables pour l'audit et l'amélioration de la GPSE. Son objectif principal est de permettre à toutes les parties prenantes de comprendre plus facilement les normes universelles, de les évaluer et de trouver des conseils pour les mettre en pratique.

**Pour l'audit**, il fournit des conseils de notation et des exemples sur la façon de comprendre et de noter chaque indicateur des outils SPI Online.

Pour obtenir plus d'informations sur les différents outils disponibles, à l'aide des indicateurs des Normes universelles, veuillez consulter [la section outils](#) de notre site technique.

**Pour la mise en œuvre**, il fournit des expériences de terrain, des liens vers des exemples concrets et des processus pour chaque norme, pratiques et indicateurs, sur la base de plus de 20 ans d'amélioration de la gestion de la performance sociale et environnementale.

Veuillez visiter notre site technique SPI Online pour obtenir des ressources qui vous aideront à chaque étape de votre voyage.

Nous aimons avoir de vos nouvelles, alors n'hésitez pas à nous envoyer un courriel pour poser des questions ou partager vos expériences : [support@spi-online.org](mailto:support@spi-online.org)

L'équipe Cerise+SPTF

# Information sur l'Organisation

## Section en construction

Nous inclurons bientôt des conseils en français sur les indicateurs quantitatifs de la page Informations sur l'Organisation (Org Info) des outils d'audit SPI Online.

Pour le moment, vous pouvez voir la ressource en anglais ici :

<https://spi-online.org/ressources/lecteur/guide-informations-organisation>

**Et vous familiariser avec Org Info en regardant nos tutoriels vidéo en français !**

### [Tutoriel Org Info - Partie 1 \(8 min\)](#)

La partie Informations sur l'Organisation (Org Info) du questionnaire des outils d'évaluation de SPI Online contient les données financières et démographiques de l'institution financière auditée. Ce premier tutoriel de 8 minutes vous présente Org Info et **l'intérêt** de remplir correctement cette partie afin de pouvoir **générer un tableau de bord social solide**, contenant un résumé fiable des principales informations sociales et financières de l'institution.

### [Tutoriel Org Info - Partie 2 \(21 min\)](#)

La partie Informations sur l'Organisation (Org Info) du questionnaire des outils d'évaluation de SPI Online contient les données financières et démographiques de l'institution financière auditée. Ce second tutoriel de 21 minutes vous montrera comment **remplir correctement ces indicateurs pour chaque catégorie**, avec nos astuces inspirées de l'expérience des utilisateurs de SPI Online !

## Dimension 1. Stratégie sociale

La première dimension des normes universelles est axée sur la stratégie sociale. 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. L'intégration d'un élément social dans la stratégie est également importante, étant donné qu'il est de plus en plus reconnu que de meilleurs résultats pour les clients renforcent la durabilité globale de l'entreprise. Par conséquent, de "bonnes" performances doivent inclure la création d'avantages pour les clients. Il convient de noter que chaque institution fixe ses propres objectifs sociaux. De nombreux types d'avantages pour les clients sont possibles. L'étape essentielle consiste pour l'institution à définir ses propres "objectifs sociaux", en fonction de sa vision/mission, de ses capacités et des ressources dont elle dispose. Ces objectifs font référence aux avantages spécifiques que ses produits et services sont censés apporter aux clients. L'institution doit ensuite collecter des données sur les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs et les utiliser pour guider ses décisions.

La Dimension 1 comporte deux normes :

- Norme 1A : L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.
- Norme 1B : L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs sociaux.

### Ressources pour la Dimension 1

- [Making the Case for Outcomes Management to Financial Service Providers](#)
- [Outcomes Management for Financial Service Providers: A proposed standard framework aligned with the Sustainable Development Goals](#)
- [Fondo Esperanza Case Study](#)
- [KOMIDA Case Study](#)
- [Genesis Empresarial Implements Outcomes Management by Client Segment](#)

## Norme 1A. L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.

Votre stratégie doit spécifier vos clients cibles, vos objectifs sociaux et une description de la manière dont votre institution utilisera les produits et les services pour atteindre ses objectifs sociaux. Elle doit également définir des indicateurs et des cibles pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux. Chaque objectif social doit être décomposé en au moins une cible pour le rendre plus opérationnel. Chaque objectif doit être mesurable par au moins un indicateur intelligent. La raison pour laquelle vous devez définir spécifiquement dans votre stratégie qui vous essayez d'atteindre et ce que vous essayez de réaliser est que toutes les autres décisions que vous prenez, y compris les dépenses à approuver dans le budget, la façon de définir les responsabilités professionnelles, les personnes à embaucher ou à promouvoir, et les produits et services à offrir, s'appuient sur la stratégie. Ce guide aborde chaque élément de la stratégie ci-dessous.

### Ressources pour la Norme 1A

- [Imp-Act/MicroSave Strategic Planning Guidance Note](#)

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 1.A.1 : La stratégie spécifie les clients cibles de l'institution, ses objectifs sociaux et la manière dont l'institution atteindra ces objectifs.
- Pratique essentielle 1.A.2 : La stratégie définit les indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution vers ses objectifs sociaux.

1.A.1 La stratégie spécifie les clients cibles de l'institution, ses objectifs sociaux et la manière dont l'institution atteindra ces objectifs.

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

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

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), les tranches d'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**

- Attribuez la note "oui" si la stratégie de l'institution 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 servir et si le conseil d'administration et la direction générale ont une compréhension claire et cohérente de cette approche.
- Attribuez la note "partiellement" si la stratégie mentionne au moins les éléments de base de la segmentation de la clientèle avec au moins une caractéristique de chaque segment de clientèle que l'institution souhaite servir (par exemple, "économiquement actif"), mais ne détaille pas complètement ses segments de clientèle cibles. Attribuez également la note "partiellement" si l'institution a une déclaration de mission claire qui mentionne les segments de clientèle cibles avec des caractéristiques de base, mais que la stratégie elle-même ne les mentionne PAS.
- Attribuez la note "non" si la stratégie ne comporte pas les éléments de base de la segmentation de la clientèle, si les caractéristiques démographiques et/ou socio-économiques des clients que l'institution cherche à servir sont inexistantes ou peu claires, ou si le conseil d'administration/la direction générale ne peut pas partager son point de vue à ce sujet.
- Pour vérifier la cohérence des réponses à cet audit social, comparez la notation ici avec les notes et les commentaires de la pratique essentielle 2B1 ("L'institution inclut des objectifs sociaux dans son plan opérationnel et le PDG/Directeur général tient les cadres supérieurs responsables de la réalisation des objectifs sociaux").

**Sources d'information**

- Plan stratégique / plan d'affaire/ site web du fournisseur / entretiens avec les membres du conseil d'administration/le directeur général

**Preuves à fournir**

Recherchez dans le plan stratégique et/ou le plan d'entreprise, ainsi que sur le site web de l'institution, toute mention de clients cibles ou de segments de clientèle, ainsi que la manière dont ils sont décrits et identifiés. Si ce n'est pas le cas, la déclaration de mission, si elle est disponible, peut fournir des informations sur le type de clients à servir. Recouper les informations identifiées avec la compréhension d'un membre du conseil d'administration et du directeur général.

Si l'institution a l'intention de servir tous les résidents (c'est-à-dire les hommes et les femmes, quel que soit leur niveau de revenu et d'éducation formelle et leur âge, y compris les minorités ethniques et religieuses) et/ou les entreprises en termes de taille (micro, petite, moyenne ou grande), de maturité (établies, nouvelles, en démarrage) et de formalité (entités informelles ou légales) dans certaines ou toutes les régions (c'est-à-dire les zones urbaines, semi-urbaines et rurales) du pays, la stratégie doit définir clairement qui et comment l'institution souhaite les servir (par exemple, offrir des produits de dépôt à tous les résidents,

y compris des comptes d'épargne pour les jeunes, mais des prêts uniquement aux micro, petites et moyennes entreprises formelles et informelles établies dans tous les secteurs, à l'exception de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture).

Si la définition des clients cibles comprend des termes tels que "marginalisés", "exclus" ou "pauvres", utilisez la stratégie pour clarifier ce que l'on entend par ces termes. Par exemple, l'"exclusion" peut être politique, sociale, géographique, ethnique/raciale, religieuse ou économique. La définition de la "pauvreté" peut faire référence à des revenus faibles et/ou instables, à des biens limités et à un accès limité ou inexistant aux soins de santé, à l'éducation, à l'assainissement ou à d'autres besoins fondamentaux.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Votre stratégie doit définir les caractéristiques des personnes que vous souhaitez atteindre. En définissant votre marché cible par le biais d'une segmentation de la clientèle, votre institution pourra plus facilement adapter ses produits et services aux besoins et aux préférences de ses clients et fixer des objectifs réalistes de changement au niveau de la clientèle. Définissez par exemple ces caractéristiques minimales :

- Données démographiques (par exemple, hommes/femmes, zones urbaines/rurales, âge)
- Statut socio-économique (par exemple, niveaux de revenus et d'actifs, variations annuelles des liquidités du ménage, niveau d'éducation formelle)
- Accès aux services financiers formels (par exemple, bancarisé/non bancarisé)
- Activité commerciale (par exemple, agriculture/commerce/service/transformation, nouvelles entreprises/entreprises existantes)

### Ressources pour l'indicateur 1.A.1.1

- [Opportunity Bank Uganda's Social Goals, Strategic Activities and Indicators](#)
- Strategic planning: [Integrating GPS into microfinance capacity building \(MSC and Imp-Act Guidance Note\)](#)
- [Fonkoze \(Haiti\) Defines Target Clients](#)

*1.A.1.2 La stratégie identifie les bénéfices que l'institution cherche à créer pour ses clients, tels que :*

- *donner accès à ceux qui étaient auparavant exclus*
- *réduire la vulnérabilité aux chocs*
- *accumuler des actifs / investir dans les opportunités économiques*
- *créer des emplois*

### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les Normes Universelles sont pertinentes pour toute institution qui s'intéresse non seulement à la rentabilité, mais aussi à la création d'avantages pour les clients. Cependant, toutes les institutions ne se concentreront pas sur le même type d'avantages. Cet indicateur exige simplement que l'institution soit claire sur le type d'avantages qu'elle cherche à créer, car chaque type d'avantage nécessitera une stratégie et un ensemble d'activités spécifiques.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si la stratégie de l'institution mentionne les types d'avantages spécifiques qu'elle souhaite créer pour des segments de clientèle spécifiques et si le conseil d'administration et la direction générale ont une compréhension claire et cohérente de cette stratégie.
  - Note : "Fournir des produits et des services" n'est pas suffisant. La stratégie doit répondre à la question "pour quoi faire ?" Par exemple : investir dans des opportunités économiques, fournir un endroit sûr pour épargner, etc.
- Attribuez la note "partiellement" si la stratégie mentionne certains éléments mais sans référence à des segments de clientèle spécifiques et/ou des avantages vagues

pour les clients, tels que "améliorer la qualité de vie", qui ne précisent pas ce qui s'améliorera pour des segments de clientèle spécifiques.

- Attribuez la note "non" si la stratégie ne contient que de vagues avantages que l'institution souhaite créer sans référence à des segments de clientèle spécifiques ou si le conseil d'administration / la direction ne peut pas partager son point de vue à ce sujet.

### Sources d'information

- Plan stratégique / plan d'affaire/ site web / entretiens avec les membres du conseil d'administration/la direction générale

### Preuves à fournir

Recherchez dans le plan stratégique et/ou le plan d'affaires et sur le site web de l'institution toute mention de clients cibles ou de segments de clientèle et la manière dont ils sont décrits et identifiés. Si ce n'est pas le cas, la déclaration de mission, si elle est disponible, peut fournir des informations sur le type de clients à servir. Notez toute mention des objectifs sociaux, des résultats, de l'impact ou des avantages pour les clients décrits dans la stratégie. Recoupez les informations identifiées avec la compréhension d'un membre du conseil d'administration et de la direction générale.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Les avantages que vous souhaitez offrir à vos clients, également appelés "objectifs sociaux", décrivent les changements positifs que vous espérez voir se produire dans votre ou vos segments de clientèle cibles grâce à l'utilisation de vos produits et services. D'une manière générale, il existe deux types d'objectifs sociaux à prendre en considération : les résultats ("outputs") et les changements ("outcomes"). Les objectifs de résultat de votre institution décrivent les actions que vous entreprendrez pour améliorer le bien-être des clients (par exemple, les formations dispensées, les prêts accordés, les produits d'épargne proposés). Les objectifs de changements de votre institution décrivent comment vos clients, la communauté ou l'environnement bénéficieront de vos produits et services (par exemple, l'amélioration des compétences commerciales, l'augmentation des actifs des ménages).

Il est important de savoir clairement si vos objectifs sont des objectifs de résultat ou des objectifs de changement. Les objectifs de résultats sont généralement beaucoup plus faciles à mesurer, mais ils ne fournissent que peu ou pas d'informations sur les changements intervenus dans la vie des clients. Ils décrivent surtout l'accès ou la portée, c'est-à-dire le nombre de clients bénéficiant de services financiers et non financiers. Or, il est possible que les clients aient un meilleur accès aux services et que leur situation se dégrade, par exemple si un meilleur accès aux prêts entraîne un surendettement. La mesure des changements est plus complexe, car elle nécessite l'utilisation d'indicateurs de changement plus difficiles à mesurer, tels que l'autonomisation ou l'augmentation des revenus. Toutefois, si vos objectifs sociaux incluent la création d'un changement positif pour les clients ou au moins l'absence de préjudice, votre organisation doit également mesurer les résultats pour les clients.

### Ressources pour l'indicateur 1.A.1.2

- [Opportunity Bank Uganda example of integration of social goals into strategic activities](#)
- [Strategic planning: Integrating GPS into microfinance capacity building \(MSC and Imp-Act Guidance Note\)](#)
- [Defining Social Goals: Guidance and an Example From Komida](#)

*1.A.1.3 La stratégie décrit comment les produits et services de l'institution créent un changement positif pour les clients.*

Alors que l'indicateur 1.A.1.2. se concentre sur les avantages spécifiques que l'institution cherche à créer, cet indicateur se concentre sur la manière dont l'institution prévoit de les atteindre. L'idée est de définir quels produits et services spécifiques conduiront à quelles activités puis à quels changements de comportement de la part des clients qui, à leur tour, aboutiront à quels types de changements pour ces clients. Il peut également s'agir de la "théorie du changement" de l'institution. Le but ultime est d'encourager une inclusion financière responsable, d'améliorer la capacité à faire face aux risques et à la vulnérabilité, et de contribuer à l'amélioration de la situation économique.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si la stratégie ou le rapport annuel de l'institution indique comment les clients utiliseront ses produits et services et comment, à leur tour, cela entraînera des changements positifs dans la vie des clients, et si le conseil d'administration et la direction générale ont une compréhension claire et cohérente de ces éléments.
- Attribuez la note "partiellement" si la stratégie ou le rapport annuel mentionne une seule étape de la chaîne d'activités qui aboutit finalement à des avantages pour les clients (par exemple, le fournisseur propose des produits d'épargne sans frais minimum et les pauvres ouvrent donc un compte d'épargne), mais ne mentionne pas toutes les étapes du processus (par exemple, omission du fait qu'une fois que les clients ont ouvert un compte d'épargne, ils dépensent moins impulsivement parce que l'argent n'est pas immédiatement disponible chez eux, et qu'ils sont plus à même de faire face aux chocs parce qu'ils disposent d'une épargne lorsqu'un choc se produit).
  - Remarque : si la stratégie n'est pas entièrement formalisée dans des documents stratégiques, mais qu'elle est claire pour le conseil d'administration et la direction, la réponse peut être "partiellement".
- Attribuez la note "non" si aucun document ne mentionne la manière dont les produits et services du fournisseur créent le changement, ou si le conseil d'administration/la direction générale ne peut pas partager son point de vue à ce sujet.

### Sources d'information

- Plan stratégique
- Rapport annuel
- Entretiens avec un membre du conseil d'administration ou la direction générale

### Preuves à fournir

Lisez les documents disponibles mentionnés ci-dessus. Notez toute mention de la théorie du changement de l'institution, c'est-à-dire les liens de causalité définis entre ses produits/services/activités et les changements pour les clients. Par exemple, la stratégie peut préciser de quelle manière la gamme de produits et de services (financiers et non financiers) et les canaux de distribution ont été conçus pour réduire l'exclusion financière, la vulnérabilité, les coûts de transaction des clients et/ou pour promouvoir l'investissement dans les opportunités économiques. Recoupez les informations identifiées avec la compréhension d'un membre du conseil d'administration et de la direction générale.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Le but ultime de la fourniture de produits et de services est d'atteindre vos objectifs sociaux. Votre stratégie institutionnelle doit indiquer clairement comment vos produits, services et canaux de distribution sont conçus pour créer des avantages pour les clients. Cependant, les avantages pour les clients ne se produisent que si les clients utilisent les produits et les services offerts. Ceux-ci doivent être pratiques et abordables, avec des coûts de transaction faibles pour les clients (comme le temps et les coûts de déplacement vers et depuis les succursales, les frais de transaction, etc.) Dans le secteur de l'inclusion financière, les types d'avantages souvent recherchés sont la réduction des obstacles à l'inclusion financière, la réduction de la vulnérabilité des clients et l'augmentation de la capacité à investir dans des opportunités économiques, mais d'autres objectifs sociaux sont possibles. Chaque institution choisira les avantages spécifiques qu'elle cherche à créer. [Voir ici](#) pour des exemples de la

manière dont une institution peut articuler la relation entre ses produits/services et ses objectifs sociaux.

Pour certaines institutions, le processus d'articulation de cette relation soulèvera des questions quant à la nécessité de modifier les produits/services/canaux de distribution pour mieux soutenir les objectifs sociaux de l'institution. Par exemple, votre institution pourrait se rendre compte qu'un ou plusieurs de ses objectifs sociaux seront difficiles à atteindre compte tenu des offres de produits actuelles. Dans ce cas, vous pouvez soit modifier vos objectifs sociaux pour qu'ils soient réalistes compte tenu de ce que vous offrez aux clients, soit modifier votre offre de produits.

La définition des intrants et des résultats qui conduisent à des changements à court et à long terme est parfois appelée "théorie du changement". Une [théorie du changement](#) est un cadre utile pour réfléchir à la séquence d'activités que l'institution met en œuvre afin d'obtenir des changements à court et à long terme.

### Ressources pour l'indicateur 1.A.1.3

- [Summary of Outcomes Working Group Session on Theory of Change](#)
- [Summary of Outcomes Working Group Session on Fundación Paraguaya's Poverty Spotlight Tool and the TrueLift Initiative](#)
- [Funnel of Attrition](#)
- [Benefits Diagram or Theory of Change Example for Credit and Savings Groups](#)

*1.A.1.4 L'institution définit une stratégie pour « ne pas nuire » (« do no harm ») qui articule la manière dont elle atténuera les risques sociaux liés à l'utilisation de ses produits et services :*

*1.A.1.4.1 Effets négatifs sur les clients et leurs ménages*

*1.A.1.4.2 Violations des droits humains*

*1.A.1.4.3 Corruption et pots-de-vin*

### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

L'accès aux produits et services financiers - notamment au crédit, si l'institution n'évalue pas correctement la capacité de remboursement du prêt - peut nuire aux clients. Cela est particulièrement vrai si les institutions ne se soucient que du profit, mais même les institutions qui cherchent sincèrement à créer des avantages pour les clients peuvent causer un préjudice involontaire. Pour atténuer ces risques, l'institution doit définir dans sa stratégie les mesures de protection qu'elle peut mettre en œuvre pour protéger les clients des conséquences négatives liées à leurs revenus/actifs, à leur niveau de stress, à leur bien-être ou à celui d'autres membres du ménage, aux violations des droits de l'homme, à la corruption, etc.

### Guide de notation

Pour chaque sujet dans les détails :

- Attribuez la note "oui" si la stratégie mentionne clairement la protection des clients ou du ménage contre les préjudices et la manière dont l'institution intègre ces mesures dans ses activités, et si le conseil d'administration et la direction générale ont une compréhension claire et cohérente de cette question. L'institution doit disposer d'une politique de protection des clients et d'un code de conduite que le personnel, les responsables et les membres du conseil d'administration doivent respecter.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne définit pas ou pas suffisamment la manière dont elle évite de nuire aux clients dans sa stratégie, mais met en œuvre des activités qui recherchent spécifiquement des informations auprès des clients sur les préjudices qu'ils pourraient avoir subis ou qui atténuent le risque de préjudice pour les clients (par exemple, en formant le personnel à la protection des clients, au comportement éthique et

aux règles contre la corruption dans le code de conduite, ou en recherchant le retour d'information des clients spécifiquement sur les obstacles, les violations des droits de l'homme ou les résultats négatifs qu'ils ont subis).

- Attribuez la note "non" si la stratégie ne précise pas ou très insuffisamment comment éviter de nuire aux clients et si aucune activité mise en œuvre par l'institution n'est directement liée à la réduction du risque de nuire aux clients ou si le conseil d'administration ou la direction générale ne peut pas partager son point de vue à ce sujet.

### **Sources d'information**

- Plan stratégique
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Rapports sur les plaintes des clients
- Code de conduite et formations connexes
- Enquêtes de satisfaction auprès des clients, données du mécanisme de réclamation
- Données sur les résultats des clients (positifs et négatifs)
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration et la direction générale

### **Preuves à fournir**

Lisez le plan stratégique, les procès-verbaux du conseil d'administration et les rapports que la direction et/ou le conseil d'administration ont lus concernant les plaintes des clients et leur satisfaction. Analysez les données sur les résultats des clients recueillies par l'institution. Notez toute preuve de mesures prises à l'avance pour éviter les préjudices liés, par exemple, au surendettement, à la fraude, à la violation de la confidentialité des données, au vol dû à une cybersécurité insuffisante (voir 4D), mais aussi au travail des enfants et à la violence domestique. Noter également les mécanismes mis en œuvre pour identifier les préjudices lorsqu'ils se sont produits et pour prendre des mesures correctives. Recoupez les informations identifiées avec la compréhension d'un membre du conseil d'administration et de la direction générale.

Détail 1A142 : décrivez la stratégie visant à éviter les incidences négatives sur les droits de l'homme. S'il n'y a pas d'engagement ou de stratégie explicite, vérifiez s'il existe des lacunes majeures en ce qui concerne les indicateurs pertinents des points 2.A.3, 2.B.2, 3.B.3, 4.A.1, 4.B.1, 4.C.1, 4.C.3, 4.D.1 et 4.E.1 et/ou le non-respect des lois nationales sur la protection des clients (si elles existent et si elles sont solides).

Détail 1A143 : Les institutions de services financiers (réglementés et non réglementés) sont contrôlées par les autorités nationales conformément à la législation nationale en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Vérifiez si l'institution dispose de systèmes et de politiques appropriés de lutte contre le blanchiment d'argent (cela fait également partie de la vérification KYC/Know Your Client) pour se conformer aux dispositions réglementaires (par exemple, filtrage des transactions controversées et des emprunteurs figurant sur la liste des sanctions ou identification des PEP/Personnes politiquement exposées) ou également des contrôles internes pour prévenir la corruption et les pots-de-vin de la part des employés (par exemple, le détournement d'actifs, les fraudes).

### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Le risque de préjudice involontaire est lié à la fourniture de services financiers (notamment au crédit) et est encore plus grand lorsque les clients sont pauvres ou vulnérables, car ils ne sont souvent pas aussi capables que d'autres de comprendre les termes et conditions, de défendre leurs droits, de reconnaître et d'éviter les fraudes, ou même de faire la distinction entre les différentes offres de produits pour choisir celui qui est le mieux adapté à leurs besoins.

Les données montrent que les types de préjudices subis par les clients en raison de l'utilisation de produits et services financiers comprennent le surendettement, la perte d'actifs productifs, la perte de fonds due à des employés ou agents corrompus, la perte de fonds due à la fraude, la saisie abusive de terres, la détention abusive en cas de défaut de paiement, la corruption, l'augmentation du travail des enfants, la violence sexiste, la réduction de l'accès à d'autres services (par exemple, si le non-remboursement d'un prêt entraîne l'inscription sur une liste noire), la dépression et le stress.

Les violations des droits de l'homme se produisent lorsque les actions des acteurs violent, ignorent ou nient les droits de l'homme fondamentaux (y compris les droits civils, politiques, culturels, sociaux et économiques). La corruption comprend des pratiques telles que les pots-de-vin, les paiements de facilitation, la fraude, l'extorsion, la collusion et le blanchiment d'argent. Elle comprend également l'offre ou la réception d'un cadeau, d'un prêt, d'une commission, d'une récompense ou d'un autre avantage à ou de la part d'une personne pour l'inciter à faire quelque chose de malhonnête, d'illégal ou qui constitue un abus de confiance dans la conduite des affaires de l'entreprise. Il peut s'agir d'avantages en espèces ou en nature, tels que des biens gratuits, des cadeaux et des vacances, ou des services personnels spéciaux fournis dans le but d'obtenir un avantage indu, ou qui peuvent donner lieu à une pression morale pour obtenir un tel avantage.

**Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales :**

*Élaborer et adopter des programmes ou mesures adéquats de contrôle interne, d'éthique et de conformité pour prévenir et détecter la corruption, sur la base d'une évaluation des risques portant sur les circonstances individuelles d'une entreprise, en particulier les risques de corruption auxquels l'entreprise est confrontée (tels que son secteur d'activité géographique et industriel). Ces programmes ou mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité doivent comprendre un système de procédures financières et comptables, y compris un système de contrôle interne, raisonnablement conçu pour garantir la tenue de livres, de registres et de comptes justes et exacts, afin de s'assurer qu'ils ne peuvent pas être utilisés pour corrompre ou dissimuler des pots-de-vin. Ces circonstances individuelles et ces risques de corruption doivent faire l'objet d'un suivi régulier et être réévalués si nécessaire afin de garantir que les contrôles internes et les programmes ou mesures d'éthique et de conformité de l'entreprise sont adaptés et continuent d'être efficaces, et afin d'atténuer le risque que les entreprises se rendent complices de corruption, de sollicitation de pots-de-vin et d'extorsion de fonds.*

*Interdire ou décourager, dans les programmes ou mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité de l'entreprise, l'utilisation de petits paiements de facilitation, qui sont généralement illégaux dans les pays où ils sont effectués, et, lorsque de tels paiements sont effectués, les enregistrer avec précision dans les livres et registres financiers. Prendre des engagements publics contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et l'extorsion, et divulguer les systèmes de gestion et les programmes ou mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité adoptés par les entreprises afin d'honorer ces engagements. Les entreprises devraient également favoriser l'ouverture et le dialogue avec le public afin de promouvoir sa sensibilisation et sa coopération dans la lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et l'extorsion de fonds.*

**Ressources pour l'indicateur 1.A.1.4**

- [Indicators of Financial Stress, Including Over-indebtedness](#)
- [RICHES Toolkit](#) developed by Grameen Foundation
- [Making the case: Protecting Women and Children with Women's Economic Empowerment Initiatives](#)

## 1.A.2 La stratégie définit les indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution vers ses objectifs sociaux.

Notez que l'institution définit également des indicateurs et des objectifs pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs environnementaux (voir l'indicateur 7.A.1.2).

### 1.A.2.1 L'institution dispose d'au moins un indicateur mesurable pour chaque objectif social.

#### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Pour rendre compte de ses objectifs sociaux, l'institution doit collecter des données quantitatives et qualitatives spécifiques, y compris des données sur les résultats et les changements auprès des clients, afin de contrôler ses performances par rapport à ces objectifs.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a défini au moins un indicateur intelligent pour chacune des cibles qui spécifient chacun de ses objectifs sociaux qu'il cherche à atteindre, tels que définis dans sa stratégie, afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs sociaux.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution a défini au moins un indicateur « SMART » pour certaines de ses cibles, mais pas toutes, qui précisent certains des objectifs sociaux qu'elle cherche à atteindre, mais pas tous.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas défini d'indicateurs « SMART » pour ses cibles et objectifs sociaux et/ou si elle n'a défini que des indicateurs vagues pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs sociaux.
- Remarque : par souci de cohérence, si l'institution obtient un score nul pour EP 1A1, ce qui signifie qu'elle ne définit pas ses objectifs sociaux, elle doit également obtenir un score nul pour EP 1A2.

#### **Sources d'information**

- Plan d'affaire/document stratégique/plan opérationnel
- 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

#### **Preuves à fournir**

Recherchez dans les documents susmentionnés toute définition et explication des indicateurs (par exemple, les méthodologies d'enquête auprès des clients, telles que l'échantillonnage, les questions fermées et ouvertes, la notation par les clients, etc.) utilisés pour mesurer les objectifs sociaux et/ou les cibles sociales correspondantes. En particulier, recherchez un ensemble écrit d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs des résultats pour les clients, que la direction examine. Vérifiez également les points suivants (1) si le système d'information de gestion de l'institution comporte des champs permettant de collecter et de stocker des données sur les clients cibles et les résultats ; (2) si les rapports examinés par le conseil d'administration et/ou la direction contiennent des données sociales et quel type de données ; (3) si les mécanismes de retour d'information des clients, tels que les groupes de discussion, les enquêtes de satisfaction ou les entretiens de sortie avec les clients, comportent des questions sur les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus auprès des clients.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Les indicateurs « SMART » répondent à chacun des critères suivants : pertinence, facilité d'utilisation, clarté, faisabilité et comparabilité. [Cliquez ici](#) pour des exemples d'indicateurs intelligents.

### Ressources pour l'indicateur 1.A.2.1

- [Criteria for Outcomes Indicators](#)
- [Aski Selects Social Indicators for Its Social Dashboard](#)
- [KASHF Foundation Selects Social Indicators for its Social Dashboard](#)
- Mission-Focused Decision Making at ASKI – A Case Study on Social Performance Management
- [Selection of Outcomes Indicators](#)

*1.A.2.2 L'institution a au moins une cible mesurable de résultat et/ou de changement pour chaque objectif social.*

### **Indicateur : SPI5 Full**

Les objectifs permettent à l'institution de quantifier ou de mieux qualifier ses objectifs sociaux et/ou de mieux identifier certains aspects d'objectifs plutôt généraux et de mesurer les progrès accomplis. Sans l'aide d'objectifs concrets et clairement mesurables, les progrès vers les objectifs sociaux ne peuvent pas être bien suivis et perdent donc leur pertinence opérationnelle.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution a défini au moins un objectif « SMART » de résultat et/ou de changement pour chaque objectif social, mais au moins deux objectifs « SMART » de changements pour les clients qui sont mesurés au moins une fois par an.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution a défini des objectifs « SMART » de résultat et/ou de changement pour certains objectifs sociaux seulement et/ou aucun ou seulement un objectif intelligent de résultat pour le client.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas fixé de cibles « smart » pour ses objectifs sociaux.

### Sources d'information

- Plan d'affaire/document stratégique/plan opérationnel
- SIG
- Enquêtes auprès des clients
- Tableaux de bord des performances sociales examinés par le conseil d'administration
- Tableaux de bord des performances sociales examinés par la direction

### Preuves à fournir

Recherchez dans l'un des documents susmentionnés une définition et une explication des objectifs utilisés pour mesurer chaque objectif social et donnez des exemples d'objectifs quantitatifs précis trouvés. Les objectifs sont exprimés en termes quantitatifs, mais ils peuvent aussi exprimer des aspects qualitatifs, comme la satisfaction exprimée par les clients au moyen d'une notation. Vérifiez si les objectifs sont SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinents et liés à une Temporalité.

### Ressources pour l'indicateur 1.A.2.2

- [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#)
- [Make Your Targets S.M.A.R.T](#)
- [Komida Sets Social Targets](#)

## Norme 1B. L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs sociaux

Une institution ne sait pas si ses produits apportent des avantages à ses clients si elle ne recueille pas et n'analyse pas de données à ce sujet. Souvent, les institutions répondent aux questions sur les avantages pour les clients en montrant uniquement des données transactionnelles de portefeuille facilement disponibles, telles que le nombre de comptes et les remboursements de prêts. Ces données peuvent sembler satisfaisantes – le nombre de clients, le portefeuille de prêts et les dépôts (dans le cas des institutions qui acceptent des dépôts) augmentent, les remboursements de prêts sont généralement effectués dans les délais, etc. Cependant, ces données transactionnelles n'informent que sur la portée et l'accès, mais pas sur les résultats pour les clients. L'utilisation des services financiers et non financiers conduit-elle à des changements de comportement des clients, qui gèrent mieux le budget de leur ménage et leurs entreprises familiales, épargnent plus qu'avant pour l'éducation des enfants, saisissent les opportunités économiques pour développer leurs entreprises familiales, améliorent leurs conditions de logement, accèdent à de meilleurs soins de santé, etc. ? Comment ces résultats positifs varient-ils d'un segment de clientèle à l'autre ? Existe-t-il également des conséquences négatives pour certains segments de clientèle en termes de surendettement, comme réduire l'utilisation des services de santé, retirer les enfants de l'école afin d'honorer les obligations de remboursement du prêt et/ou perdre les biens du ménage et de l'entreprise mis en gage ? Pour mener à bien sa mission sociale, l'institution doit surveiller les résultats positifs et négatifs pour tous ses segments de clientèle et comprendre comment les résultats varient d'un segment à l'autre. Si les résultats des clients sont limités ou même négatifs, l'institution doit utiliser cette information pour améliorer ses produits/services et leurs canaux de distribution afin d'améliorer les résultats pour les clients. En résumé, une collecte et une analyse régulières et solides des données relatives aux clients fournissent aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 1.B.1 : L'institution collecte des données sur les changements pour les clients et leurs ménages.
- Pratique essentielle 1.B.2 : L'institution analyse les données sur les changements par segment de clientèle.
- Pratique essentielle 1.B.3 : L'institution communique les données de performance sociale en interne et en externe.

### Ressources pour la Norme 1B

- [Fondo Esperanza Case Study](#)
- [FINCA Experience with Outcomes Management case study \(52\)](#)
- [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#)
- [The Drivers for Better Outcomes: How Social and Environmental Performance Management practices](#)
- [Outcomes Plenary Presentation: Exploring the connection between GPSE and client outcomes](#)
- [Outcomes Plenary Session Notes: Exploring the connection between GPSE and client outcomes](#)

### 1.B.1 L'institution collecte des données sur les changements pour les clients et leurs ménages.

La collecte des données concerne les résultats sociaux des clients, tandis que l'indicateur 7.A.2.1 fait référence aux résultats environnementaux.

### *1.B.1.1 L'institution dispose de protocoles pour la collecte de données de performance sociale qui identifient qui collecte les données, comment et quand.*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

La collecte de données précises et opportunes n'est possible que si les rôles et les responsabilités sont très clairs quant à qui fait quoi et quand. Cela nécessite également des contrôles réguliers de l'exactitude des données par les opérations/ le contrôle interne/audit interne.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution recueille une série de données sur les résultats des clients de manière cohérente et régulière, au moins une fois par an, afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation de toutes les cibles sociales et de leurs objectifs correspondants. Pour des raisons d'efficacité, les données sur les résultats des clients sont saisies dans le SIG, avec des contrôles réguliers de la qualité/exactitude des données par les opérations/le contrôle interne et l'audit interne, et les descriptions de poste reflètent les responsabilités des employés en ce qui concerne la collecte des données sur les résultats des clients et les contrôles de la qualité/exactitude.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution a établi des protocoles pour la collecte de données sur les résultats des clients, mais que les employés les mettent en œuvre de manière incohérente et/ou n'effectuent pas de contrôles de la qualité/exactitude des données, ou si l'institution a collecté des données sur les résultats des clients de la manière suivante : (1) en tant qu'activité ponctuelle ; (2) certaines données sont collectées sur papier mais ne sont pas saisies dans le SIG ou les bases de données pour être utilisées et analysées ; (3) la collecte porte sur un ou deux types de données sur les résultats des clients seulement.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne recueille pas les données relatives aux résultats des clients de manière cohérente et régulière, de sorte que les données puissent être utilisées et analysées.

#### **Sources d'information**

- SIG
- Fiches de poste pertinentes
- Protocoles de données
- Entretiens avec le département informatique / l'audit interne / le personnel de l'agence (caissiers, personnel de terrain)

#### **Preuves à fournir**

Un système formel se réfère à un système basé sur des procédures écrites, sur lequel le personnel est formé, qui est explicitement référencé dans les plans stratégiques ou opérationnels, qui génère des rapports utilisés par la direction générale et/ou le conseil d'administration. Discutez avec les responsables du SIG et des opérations pour savoir si/comment l'institution collecte des données sur les performances sociales, et la régularité de la collecte des données. Veillez à évaluer le SIG et à identifier les données sociales disponibles et leur fréquence. Le SIG doit produire des informations régulières et fiables.

Souvent, les données sociales, le sexe, la localisation sont collectés par le biais des demandes de prêt ou d'épargne. Il est donc important de parler aux employés de première ligne pour voir comment les données sont collectées, puis stockées et analysées. Cela permet également à l'auditeur de vérifier que la réalité sur le terrain correspond aux protocoles de données. Une vérification des descriptions de poste peut révéler si les responsabilités en matière de collecte de données sont incluses pour le personnel concerné et les entretiens avec le personnel peuvent révéler s'il comprend ses tâches en matière de collecte de données et de contrôle de la qualité.

Une bonne pratique pour les institutions consiste à collecter au moins une fois par an des données quantitatives sur les résultats obtenus par les clients au moyen d'enquêtes statistiquement représentatives sur la satisfaction et/ou la perception des clients.

### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Une institution doit mettre en place des systèmes solides afin de garantir l'efficacité et la précision de la collecte et de la saisie des données relatives aux résultats des clients. Cela implique tous les éléments suivants :

- Concevoir le format de collecte des données
- Piloter la collecte de données
- Choisir l'équipe de collecte des données
- Former et motiver l'équipe chargée de la collecte des données
- Saisir - et conserver - les données numériques
- Contrôler la qualité des données à deux niveaux : (1) opérations/contrôle interne, (2) audit interne
- Minimiser la charge de la collecte de données pour les clients

Les protocoles de données devraient préciser :

- Qui définit les données à collecter sur les clients ?
- Qui collecte les données ?
- Comment les données sont-elles collectées ?
- Où les données sont-elles stockées ?
- Qui vérifie la qualité/exactitude de la collecte des données ?
- Qui analyse les données ?
- Qui vérifie l'exactitude de l'analyse des données ?
- Comment les données sont-elles communiquées ?
- À qui les données sont-elles communiquées ?

### **Ressources pour l'indicateur 1.B.1.1**

- [Outcomes Data Collection: The experience of Cashpor Micro Credit India](#)
- [MicroLoan Foundation \(Malawi\) Uses a Data Protocol](#)

### **1.B.1.2 L'institution s'assure de l'exactitude des données de performance sociale qu'elle collecte.**

*1.B.1.2.1 Les employés concernés reçoivent une formation spécifique sur la collecte et la saisie des données de performance sociale.*

*1.B.1.2.2 L'institution valide les données sur les clients par un audit interne périodique ou une revue de la direction, incluant certaines vérifications au niveau du terrain.*

### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Seules des données exactes sont utiles. L'exactitude des données nécessite une bonne qualité des données et leur exhaustivité, sur la base de vérifications régulières des données par les opérations/le contrôle interne et l'audit interne.

### **Guide de notation**

#### Détail 1.B.1.2.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution a formé et motivé efficacement le personnel concerné (personnel de l'agence, notamment caissiers et agents de terrain, équipe informatique, audit interne, etc.) à la collecte et à la saisie de données précises sur les performances sociales, comme vérifié par les rapports de contrôle interne et/ou d'audit interne.
- Attribuez la note "partiellement" si la formation n'est pas systématiquement/efficacement dispensée à l'ensemble du personnel concerné

(personnel de l'agence, notamment les caissiers et les agents de terrain, l'équipe informatique, l'audit interne, etc.)

- Attribuez la note "non" si le personnel n'a pas été formé à la collecte et à la saisie des données sur les performances sociales.

#### Détail 1.B.1.2.2

- Attribuez la note "oui" si les procédures des opérations/ contrôle interne et d'audit prévoient des contrôles réguliers de la qualité de la collecte et de la saisie des données relatives aux clients au niveau des agences et de l'administration centrale, comme le montrent les rapports de contrôle interne et d'audit respectifs.
- Attribuez la note "partiellement" si les opérations/contrôle interne et les procédures d'audit ne sont que partiellement en place pour vérifier régulièrement l'exactitude de la collecte et de la saisie des données relatives aux clients, mais qu'ils ne sont pas suffisamment complets pour garantir l'exactitude de toutes les données relatives aux clients.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas mis en place un système de contrôle interne et d'audit pour vérifier l'exactitude de la collecte et de la saisie des données relatives aux clients et, par conséquent, ne corrige pas les erreurs de collecte et de saisie des données relatives aux clients, le cas échéant, ou si les données relatives aux clients provenant du SIG ne peuvent pas être utilisées en raison de leur manque d'exactitude.

#### **Sources d'information**

- Matériel de formation du personnel
- Entretien avec l'audit interne, le responsable informatique et le personnel de l'agence
- Manuels opérationnels de collecte et de saisie de données sur les clients
- Rapports de contrôle interne et d'audit de l'année écoulée
- Examen de la qualité et de l'exhaustivité des données du SIG sur la base d'un échantillon de données relatives aux clients

#### **Preuves à fournir**

Analysez la chaîne des données de performance sociale, de la source d'information (clients, employés) à la vérification de l'exactitude de la collecte et de la saisie des données, de l'analyse des données sur les clients à la communication des données analysées sur les clients. Vérifiez que cette chaîne est cohérente et qu'il n'y a pas de chaînon manquant afin de garantir des données sur la performance sociale de haute qualité, complètes et opportunes. Précisez comment et quand les employés, tels que les agents de terrain, les caissiers ou les personnes chargées de la saisie des données, sont formés à la collecte et à la saisie des données. Discutez avec l'équipe d'audit interne et avec les directeurs d'agence de la manière dont la qualité des données des clients est vérifiée. Préciser comment (y compris la méthodologie d'échantillonnage) et quand les données des clients sont validées. Si possible, précisez combien de clients ou quel pourcentage de clients sont inclus dans ces vérifications.

Vous pouvez demander au responsable informatique d'imprimer un échantillon des données des clients et de voir si des champs importants sont vides ou contiennent de nombreuses données absurdes (par exemple, le nombre d'enfants est de 100 ou l'âge du client est de 2).

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

- L'institution doit valider régulièrement et de manière cohérente les données relatives aux performances sociales, de la même manière qu'elle valide les données relatives aux performances financières. Il s'agit notamment d'évaluer le degré d'adhésion des employés au processus de collecte de données de qualité sur les performances sociales de l'institution. Les techniques de validation, qui peuvent être utilisées par l'équipe d'audit interne, peuvent inclure les éléments suivants :
  - Contrôles sur le terrain
  - Visite ou appel d'un échantillon aléatoire de clients pour confirmer que les entretiens avec les employés de l'agence ont bien eu lieu.

- Observation du collecteur de données en action et retour d'information sur sa performance.
- Vérification des données
- Vérification d'un échantillon aléatoire de données saisies par le caissier ou le personnel chargé de la saisie des données afin de confirmer l'exactitude des données.

L'étude de cas de la Fondation [MicroLoan](#) comprend des informations sur la manière dont MicroLoan vérifie l'exactitude des données de performance sociale collectées par son personnel.

### Ressources pour l'indicateur 1.B.1.2

- [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#) Voir en particulier la section intitulée « ETAPE 6 Mettre en place des systèmes de vérification de la qualité des données ».
- [Vision Fund International Verifies Data Quality](#)

### 1.B.1.3 L'institution collecte des données de façon continue pour mesurer si elle atteint ses objectifs sociaux.

*1.B.1.3.1 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*

*1.B.1.3.2 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*

### Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

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 des données quantitatives à des fins d'analyse, mais les données quantitatives ne vous disent que ce qui se passe en détail, et surtout pourquoi. En recueillant des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients et en menant une analyse sur les changements positifs mais aussi négatifs, l'institution obtient les informations les plus perspicaces et les plus utiles sur l'évolution des comportements des clients et est en mesure de savoir avec plus de certitude si elle atteint ses objectifs sociaux, mais aussi quelles mesures elle doit prendre pour remédier aux faiblesses que les données révèlent.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution collecte de manière cohérente et régulière (au moins une fois par an) une série de données quantitatives et qualitatives sur les changements des clients, y compris l'analyse des changements négatifs. La qualité de la collecte et de la saisie des données est assurée par des contrôles internes et des audits réguliers.
- Attribuez la note "partiellement" si l'un des éléments suivants est vrai :
  - L'institution ne recueille pas de données sur les changements des clients chaque année, mais elle analyse systématiquement les données dont elle dispose sur les transactions financières de ses clients, sur la base d'enquêtes antérieures sur les changements, afin de poursuivre et de rechercher des tendances susceptibles d'indiquer si certains segments de clientèle ont de meilleurs ou de moins bons résultats.
  - L'institution recueille de manière cohérente et régulière des données quantitatives ou qualitatives sur les changements des clients, mais pas les deux.
  - L'institution recueille de manière cohérente et régulière certaines données sur les changements, mais celles-ci sont insuffisantes pour comprendre si l'institution crée les types d'avantages qu'elle recherche ou pour comprendre tout changement négatif pour ses clients.

- L'institution a recueilli des données quantitatives et qualitatives sur les changements obtenus par les clients, mais il s'agissait d'une activité isolée. Elle ne le fait pas sur une base annuelle.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne collecte pas de données sur les résultats des clients de manière cohérente et/ou régulière (au moins une fois par an).

Remarque : la collecte de données sur les résultats ("outputs") (par exemple, le nombre de prêts accordés, le PAR, la sensibilisation, etc.) ne constitue pas des données sur les changements ("outcomes") pour les clients.

### Sources d'information

- Informations du 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'hôpital
- Rapports annuels

### Preuves à fournir

Recherchez dans le SIG les données relatives aux résultats des clients qui sont stockées électroniquement. Examinez les données provenant de tous les mécanismes dont dispose l'institution pour recevoir un retour d'information de la part des clients (centres d'appel, groupes de discussion, enquêtes de satisfaction, enquêtes sur les changements, mécanismes de réclamation/suggestion, entretiens avec les clients à la sortie, autres enquêtes auprès des clients) et vérifiez si l'institution recueille des données sur les changements obtenus par les clients.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Les données quantitatives peuvent vous indiquer qu'un client a retiré son épargne, qu'il a déposé plus ce mois-ci que le mois précédent ou qu'il n'a pas contracté de prêt depuis deux ans, mais elles ne vous diront pas pourquoi. En revanche, les données qualitatives sont parfaitement adaptées pour savoir comment vont les clients. Quels résultats ont-ils obtenus ? Quelles sont les difficultés qu'ils ont rencontrées ? Pourquoi ont-ils choisi ou non d'utiliser tel ou tel service financier ? Mais les données qualitatives ont leurs limites. La principale d'entre elles est que la mémoire des clients peut être défaillante et que les clients peuvent ne pas être à l'aise pour révéler des informations sensibles et très personnelles sur leur vie financière à un étranger.

De nombreuses institutions collectent des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients :

- AMK
- Fondo Esperanza
- Friendship Bridge
- Genesis Empresarial
- IDEPRO
- Juhudi Kilimo
- Microfund for Women
- SEF

### Ressources pour l'indicateur 1.B.1.3

- [60 decibels Remote Survey Toolkit](#)
- [60 decibels Why Off-Grid Energy Matters](#)
- [60 Decibels Microfinance Index Report](#)
- [Satya MicroCapital Financial Inclusion Impact Performance report](#)
- [Outcomes Plenary Presentation: Exploring the connection between SEPM and client outcomes](#)

- [Outcomes Plenary Session Notes: Exploring the connection between SEPM and client outcomes](#)
- [SPM Essentials #8: Barriers, Bias and Banking Webinar](#)
- [IDEPRO Desarrollo Empresarial case study](#)
- [Caso de estudio IDEPRO un sistema integral de evaluación de impacto](#)
- [Demonstrating the Impact of Client-Centric Microfinance--Impact Report 2020 BRAC Microfinance](#)

## 1.B.2 L'institution analyse les données sur les changements par segment de clientèle.

*1.B.2.1 L'institution stocke les données sur la performance sociale dans son système d'information de gestion (SIG) d'une manière qui permet une analyse combinée des données financières et sociales d'un client.*

### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

L'objectif de la collecte de données sur les changements des clients est à la fois de démontrer le niveau actuel de performance et d'améliorer les domaines les plus faibles. Pour le travail d'amélioration, il est nécessaire que l'institution analyse simultanément les résultats financiers et sociaux pour les clients, afin qu'elle puisse voir quels clients, utilisant quels types de produits et de services, obtiennent quels types de résultats.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution recueille et stocke électroniquement une série de données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients, et si chaque client possède un identifiant unique qui permet à l'institution de faire correspondre les données sur les performances sociales aux données de transactions financières.
- Remarque : bien qu'il soit plus facile pour l'analyse que le SIG stocke à la fois des données sociales et financières, ce n'est pas obligatoire. Tant qu'il existe un numéro d'identification unique du client, l'institution peut fusionner des données provenant de deux bases de données différentes lors de l'analyse.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution stocke des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients mais ne dispose pas d'un identifiant unique permettant une analyse simultanée des données sociales et financières d'un client.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne recueille pas de données sur les résultats des clients ou si elle les recueille, mais les conserve uniquement dans des dossiers papier.

#### **Sources d'information**

- SIG
- Toutes les autres bases de données de l'institution
- Rapports sur l'analyse des résultats des clients

#### **Preuves à fournir**

Demandez si l'institution dispose d'un identifiant client unique. Indiquez dans la section des commentaires s'il s'agit d'un identifiant national, d'un numéro de téléphone ou d'un autre identifiant créé par l'institution. Lisez les rapports sur les résultats des clients produits par l'institution pour voir si les rapports traitent conjointement des données financières et sociales des clients.

#### **Ressources pour l'indicateur 1.B.2.1**

- [Making the Case for Outcomes Management to Financial Service Providers](#)

- MFR Impact Assessment Methodology

### *1.B.2.2 L'institution analyse les changements pour différents segments de clients en fonction de leur profil et de leur comportement financier. Fréquence minimale : annuelle*

*1.B.2.2.1 Par profil de client : genre ; âge ; localisation (urbain/rural) ; niveau de pauvreté/de revenu*

*1.B.2.2.2 Par comportement financier : types de produits ou services utilisés ; ancienneté avec l'institution*

*1.B.2.2.3 Autres segments pertinents par rapport aux objectifs sociaux de l'institution (veuillez préciser) :*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Différents types de clients sont susceptibles d'obtenir des résultats différents, même lorsqu'ils utilisent le même produit. L'analyse des moyennes ne fait que masquer le fait que certains segments de clientèle s'en sortent mieux que d'autres. L'institution tire donc le meilleur parti de ses données lorsqu'elle segmente son analyse en fonction des caractéristiques démographiques et socio-économiques et du comportement financier de ses clients.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution analyse les résultats des clients pour tous les segments de clients énumérés ci-dessus.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution procède à une segmentation des clients dans son analyse, mais pas en fonction de tous les segments énumérés ci-dessus. Par exemple, si elle segmente en fonction de l'activité économique (par exemple, agriculture ou commerce de détail), mais pas en fonction du sexe.
- Attribuez la note "non" si l'institution analyse les résultats pour l'ensemble de sa base de données clients sans segmentation ou si elle ne dispose pas de données sur les changements.

#### **Sources d'information**

- SIG
- Entretien avec le responsable informatique
- Toutes les autres bases de données de l'institution
- Rapports sur l'analyse des résultats des clients

#### **Preuves à fournir**

Lisez les rapports sur les résultats des clients pour savoir si l'institution suit les changements par segment de clientèle. Demandez également au service informatique quelles sont les données démographiques et socio-économiques collectées par l'institution sur ses clients.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Au minimum, l'institution doit collecter les informations suivantes sur chacun de ses clients : le sexe, l'âge, la localisation (par exemple, rurale/urbaine/périurbaine) et le niveau de pauvreté, de revenu ou d'actifs. Il peut également y avoir d'autres caractéristiques qu'il est pertinent de suivre en fonction de ses objectifs particuliers, par exemple la prise en charge des personnes handicapées ou des réfugiés. Grâce à ces informations, l'institution est en mesure de segmenter toutes les analyses qu'elle effectue sur les changements pour les clients et de contrôler si les différents segments de clients s'en sortent mieux ou moins bien. Cela permet de prendre des décisions stratégiques. Si les résultats d'un certain groupe de clients sont bons, l'institution peut investir davantage dans l'élargissement de son offre de produits ou de services à ce groupe de clients. Si les résultats sont médiocres, l'institution cherchera à savoir pourquoi les résultats ne sont pas bons pour ce groupe et prendra des mesures correctives.

**Ressources pour l'indicateur 1.B.2.2**

- [Making the Case for Outcomes Management to Financial Service Providers](#)
- [Friendship Bridge \(Guatemala\) Client Segmentation by Poverty Profile](#)

## 1.B.3 L'institution communique les données de performance sociale en interne et en externe.

*1.B.3.1 L'institution réalise un audit social. Fréquence minimale : tous les trois ans.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Un audit social externe réalisé au moins tous les trois ans permet à l'institution de suivre les progrès accomplis dans la mise en place de pratiques solides de gestion des performances sociales et de rester conscient de son niveau actuel de mise en œuvre des normes universelles.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a fait l'objet d'un audit SPI externe ou d'une évaluation sociale au cours des trois dernières années.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution a fait l'objet d'un audit SPI externe, d'une évaluation sociale ou d'une certification en matière de protection des clients, mais que l'audit le plus récent remonte à plus de trois ans, mais pas plus de cinq ans. La réponse est "partiellement" si l'institution a effectué un audit SPI auto-évalué ou une évaluation externe de la protection des clients au cours des trois dernières années.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a jamais fait l'objet d'un audit SPI externe, d'un rating social ou d'une évaluation externe de la protection des clients au cours des cinq dernières années.

**Sources d'information**

- Base de données SPI de CERISE
- Sites web des agences de notation
- Section du site web Cerise+SPTF consacrée à la protection des clients (pour la certification et l'évaluation de la protection des clients)
- Site web de l'institution Vérifiez auprès de l'institution si elle a effectué un audit, un rating, une évaluation du CP ou une certification.

**Preuves à fournir**

Partagez les liens ou les références de tous les audits sociaux, ratings sociaux, évaluations de la protection des clients ou certifications menés au cours des 5 dernières années.

**Ressources pour l'indicateur 1.B.3.1**

- Site technique de SPI
- Guide d'audit SPI
- Vidéos de formation en ligne SPI

*1.B.3.2 L'institution publie un rapport qui inclut des données de performance sociale. Fréquence minimale : annuelle.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

L'établissement de rapports rend l'institution responsable de ses objectifs sociaux, tant en interne qu'en externe. Il montre également la transparence de l'institution à rendre compte de ses performances sociales et sa volonté de permettre à celles-ci

d'influencer sa réputation publique. Voir le point 7.A.2.2 concernant les rapports internes et externes sur les performances environnementales de l'institution.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution publie ses données de performance sociale – ainsi que les principales conclusions et recommandations des audits SPI externes ou des ratings sociaux – au moins une fois par an sur son site web, dans un rapport annuel ou sous toute autre forme.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution publie des informations très brèves et incomplètes sur ses performances sociales, le terme "incomplet" signifiant que les informations communiquées n'abordent pas tous les avantages pour les clients que l'institution tente d'obtenir, comme indiqué dans sa stratégie. Ou si le rapport n'est pas publié annuellement mais tous les 18 ou 24 mois. Ou si les rapports ne sont pas publics, mais peuvent être fournis aux investisseurs et autres parties prenantes sur demande.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne publie pas d'informations sur ses performances sociales. Ou si le dernier rapport date de 3 ans ou plus.

#### Sources d'information

- Site web
- Canaux de médias sociaux
- Rapport annuel
- Rapport d'audit social externe
- Rapport de rating social

#### Preuves à fournir

Examinez tous les rapports, tant publics (par exemple, sur le site web et par le biais des canaux de médias sociaux) que privés (par exemple, les audits sociaux externes ou les ratings sociaux) que l'institution peut fournir aux parties prenantes sur demande.

*1.B.3.3 L'institution discute des résultats de performance sociale avec ses employés. Fréquence minimale : annuelle.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

L'institution a de multiples avantages à discuter des résultats des performances sociales avec ses employés : il est motivant pour les employés de savoir que leur travail aboutit à des résultats positifs pour les clients, cela crée une culture dans laquelle les employés comprennent que les membres de l'équipe de direction accordent de l'importance aux bonnes performances sociales, et cela donne aux employés l'occasion de fournir un retour d'information qui pourrait aider l'institution à atteindre des performances sociales encore meilleures à l'avenir. Cela sensibilise aussi les employés aux risques pour les clients, comment les prendre en compte et les aborder systématiquement.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" s'il existe des preuves d'une communication proactive et régulière (au moins annuelle, voire trimestrielle) avec les employés au sujet des résultats concernant les clients, par exemple lors d'une réunion du personnel au cours de laquelle l'équipe discute des résultats ou par un courrier électronique informant les employés des résultats.
- Attribuez la note "partiellement" s'il y a un partage passif des résultats concernant les clients au moins une fois par an, par exemple en les publiant sur le site web, mais sans effort pour s'assurer que tous les employés en ont connaissance.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne partage pas les conclusions sur les résultats des clients avec les employés ou ne dispose d'aucun rapport sur les résultats des clients.

**Sources d'information**

- Procès-verbaux des assemblées annuelles des actionnaires et du conseil d'administration
- Ordres du jour ou notes des réunions du personnel
- Prix du personnel
- Annonces via les médias sociaux

**Preuves à fournir**

La manière dont l'institution communique avec les employés au sujet des résultats obtenus par les clients peut varier. Elle peut se faire en personne ou par voie électronique. Elle peut même être liée à des formations, à des célébrations, à des récompenses ou à la reconnaissance de bonnes performances professionnelles. Vérifiez si la direction a communiqué les informations et si les employés ont réagi d'une manière ou d'une autre, prouvant qu'ils ont reçu et compris les informations fournies.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Juhudi Kilimo au Kenya fait le point sur ses résultats en matière de performance sociale chaque année en juillet, à l'occasion de son "mois de formation GPSE", en organisant deux sessions virtuelles avec l'ensemble du personnel de terrain et des directeurs de succursale, sur la base d'un contenu élaboré par son comité GPSE.

## Dimension 2. Leadership engagé

L'engagement en faveur de la performance sociale commence au sommet de la hiérarchie. Une stratégie sociale n'est solide que si le conseil d'administration et les cadres supérieurs la comprennent et la soutiennent. Pour que les performances sociales soient pleinement intégrées dans l'organisation, les organes de gouvernance et la direction générale doivent les intégrer dans les plans et les structures de responsabilité de l'organisation. La gouvernance et la direction générale doivent être claires, engagées et incitées à atteindre les objectifs sociaux de l'institution. La dimension 2 présente les pratiques clés sur la manière dont le conseil d'administration et la direction générale assument la responsabilité stratégique et l'obligation de rendre compte de la prise de décision et des opérations ultérieures en vue d'atteindre les objectifs sociaux de l'institution. Sur la stratégie environnementale, veuillez-vous référer à l'EP 7.A.3 de la "Structure de gouvernance et de gestion assurant la mise en œuvre et la supervision de la stratégie environnementale".

- [Norme 2A : Les membres du conseil d'administration tiennent la direction responsable de la réalisation des objectifs sociaux de l'institution.](#)
- [Norme 2B : La direction générale est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs sociaux.](#)

### Norme 2A. Les membres du conseil d'administration tiennent l'équipe de direction responsable de la réalisation des objectifs sociaux de l'institution.

Le conseil d'administration ou les instances de gouvernance devraient utiliser les informations sur les performances sociales pour façonner et ajuster la stratégie sociale de l'institution et demander à la direction générale de rendre compte de la réalisation des objectifs sociaux. Il devrait également protéger l'orientation sociale de l'institution en période de transformation, de croissance ou de crise.

Cette norme comporte 5 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 2.A.1 : La composition du conseil reflète la stratégie sociale et les bonnes pratiques de gouvernance de l'institution.
- Pratique essentielle 2.A.2 : L'institution forme les membres du conseil d'administration à leurs responsabilités en matière de gestion de performance sociale.
- Pratique essentielle 2.A.3 : Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques sur la base de données sociales et financières.
- Pratique essentielle 2.A.4 : La supervision de l'équipe de direction par le conseil d'administration est alignée sur les objectifs sociaux de l'institution.
- Pratique essentielle 2.A.5 : Le conseil d'administration est chargé de préserver les objectifs sociaux de l'institution en temps de crise ou de changement institutionnel.

Note : Il existe des institutions dont 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. La gouvernance ne peut pas bien fonctionner si la même personne, membre du conseil d'administration, est responsable de l'évaluation de ses performances en tant que directeur général. Dans ce cas, une bonne pratique de gouvernance consiste à ce que les autres membres du conseil d'administration qui n'ont pas de fonctions opérationnelles décident seuls - et en l'absence du directeur - de tout ce qui concerne ce dernier, comme l'évaluation annuelle des performances, la rémunération, etc. Si le directeur général assume la responsabilité principale de la GPS au niveau du conseil d'administration, il est important que le directeur général adjoint ou un autre cadre supérieur assume la responsabilité principale de la GPS (et de la performance environnementale) au niveau de la direction générale.

## 2.A.1 La composition du conseil reflète la stratégie sociale et les bonnes pratiques de gouvernance de l'institution.

*2.A.1.1 Le conseil d'administration dispose d'un comité de gestion de performance sociale (GPS) actif ou d'un organe équivalent.*

### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Un comité GPS formel (ou, au minimum, une personne GPS désignée) veille à ce que le conseil d'administration reçoive des informations clés sur les performances sociales, aide à remettre en question l'institution lorsque les objectifs sociaux et leurs cibles ne sont pas atteints, tient le conseil d'administration informé des nouvelles tendances, des ressources, des risques sociaux et environnementaux, etc.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution dispose d'un comité formel de gestion des performances sociales (et environnementales) ou d'un organe équivalent au niveau de la gouvernance, avec un mandat défini, des personnes identifiées et un rôle régulier dans les discussions du conseil d'administration/de la gouvernance, tel que résumé dans les procès-verbaux du conseil d'administration. Si les responsabilités en matière de gestion des performances sociales (et environnementales) sont partagées entre plusieurs comités, il est nécessaire de définir clairement les termes de référence et la manière dont ces responsabilités sont prises en charge par les différents comités, ainsi que le moment et la manière dont les sujets relatifs à la gestion des performances sociales sont abordés.
- Attribuez la note "partiellement" si (1) un seul membre du conseil d'administration est chargé de la GPS, (2) les rôles et responsabilités en matière de GPS ne sont pas formellement définis, ou (3) le conseil d'administration est plutôt passif dans l'exercice de ses responsabilités en matière de GPS en prenant très peu d'actions concrètes.
- Attribuez la note "non" si aucun membre du conseil d'administration n'assume de responsabilités en matière de GPS.

#### **Sources d'information**

- Procès-verbal du conseil d'administration / Procès-verbal des comités
- Mandat du comité GPS/ description du poste de champion GPS au conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général et le directeur général adjoint (si le PDG est actionnaire)
- Entretien avec le champion GPS au conseil d'administration

#### **Preuves à fournir**

Référez-vous aux noms/à l'organigramme/aux termes de référence/aux procès-verbaux pour fournir des preuves de l'activité régulière du comité/champion GPS.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Examiner les activités et le mandat des comités existants du conseil d'administration. Il devrait y avoir un comité explicitement chargé des responsabilités GPS/GPSE. Si aucun comité n'assume ces responsabilités, il convient d'envisager la création d'un comité GPS. Les responsabilités potentielles du comité GPS sont notamment les suivantes : garantir la crédibilité des informations relatives à la GPS ; impliquer les employés à tous les niveaux dans la GPS ; hiérarchiser les questions relatives à la GPS devant être traitées par le conseil d'administration et la direction générale ; faire appel à l'expertise pertinente pour la recherche et l'analyse de la GPS ; et proposer des mesures correctives pour les risques liés à la performance sociale identifiés par le conseil d'administration. Outre l'existence d'un

comité désigné comme point focal pour la GPS, certaines institutions préfèrent intégrer des responsabilités spécifiques en matière de GPS dans les responsabilités d'autres comités du conseil et indiquer clairement comment le travail de chaque comité contribue à la GPS.

Exemples : Le comité GPS (représentants des opérations, des ressources humaines, de l'audit et des risques) se réunit tous les trimestres pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux et de leurs cibles, sur la base d'un modèle défini avec la direction générale et le conseil d'administration. Une personne, le champion GPS – qui peut par exemple être le responsable des risques ou de l'audit interne – est chargée de présenter des rapports au conseil d'administration lors de chacune de ses réunions (le plus souvent trimestrielles).

#### **Ressources pour l'indicateur 2.A.1.1**

- [Sèvis Finansye Fonkoze SPM Committee Charter](#)
- [Social Performance Management Board Committee Terms of Reference Example](#)

*2.A.1.2 Au moins un membre du conseil a une expérience de travail directe avec les clients cibles de l'institution.*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Pour refléter les besoins et les préférences de ses clients, la stratégie sociale définie par l'organe de direction doit se fonder sur une connaissance détaillée des clients cibles, qui doit alimenter la prise de décision stratégique. Pour ce faire, au moins un membre de l'organe de direction doit être en mesure de fournir une connaissance et une analyse de première main des besoins des clients cibles.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si les deux conditions sont remplies : 1) au moins un membre du conseil d'administration doit avoir une expérience avec les clients cibles de l'institution par le biais de son travail actuel, d'expériences antérieures récentes (moins de 5 ans), d'études et de conseils, comme l'atteste son profil. 2) il/elle doit être un membre proactif du conseil d'administration n'ayant aucune fonction opérationnelle au sein de l'institution.
- Attribuez la note "partiellement" si une seule des deux conditions ci-dessus est remplie.
- Attribuez la note "non" si aucune des deux conditions n'est remplie.

#### **Sources d'information**

- Composition du conseil d'administration et curriculum vitae des membres du conseil d'administration (CV)
- Présence et participation des membres expérimentés du conseil d'administration (avec les clients cibles) aux réunions du conseil d'administration, comme en témoignent les procès-verbaux du conseil d'administration.
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration

#### **Preuves à fournir**

Expliquez en quelques mots clés l'expérience des membres du conseil d'administration par rapport aux clients cibles de l'institution. Si le conseil d'administration a une politique de composition du conseil ou des objectifs liés à l'expérience des membres du conseil, partagez-les également.

*2.A.1.3 Au moins 20 % des membres du conseil d'administration sont des femmes.*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Seule une structure de direction véritablement diversifiée peut commencer à remédier aux inégalités existantes à un niveau systémique. La représentation des femmes au niveau stratégique est essentielle pour garantir que l'institution prenne au sérieux la voix et les préférences des clientes et s'efforce d'autonomiser les femmes, qu'elles soient clientes ou cadres/employées. L'indicateur demande qu'au minimum, une femme proactive pour les petits conseils d'administration et au moins 20 % des membres des conseils d'administration plus importants soient des femmes proactives qui intègrent le "prisme du genre" dans toutes les discussions stratégiques et les prises de décision.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si les deux conditions sont remplies : 1) au moins 20 % des membres du conseil d'administration sont des femmes ou, dans le cas d'un petit conseil d'administration de 5 membres ou moins, au moins une femme est membre, et 2) il s'agit d'un ou de plusieurs membres proactifs du conseil d'administration qui intègrent la "perspective de genre" dans les discussions et la prise de décision, comme le prouvent les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration.
- Attribuez la note "Partiellement", si une seule des deux conditions ci-dessus est remplie.
- Attribuez la note "non" si aucune des deux conditions n'est remplie.

**Sources d'information**

- Composition du conseil d'administration
- Présence et participation des femmes membres aux réunions du conseil d'administration, telles que reflétées dans les procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretiens avec des femmes membres de conseils d'administration

**Preuves à fournir**

Précisez le nombre de femmes et le nombre total de membres du conseil d'administration. Vérifiez la participation effective des femmes membres du conseil d'administration aux réunions du conseil et les interrogez.

### *2.A.1.4 Le conseil comprend des membres dont la nationalité/l'origine ethnique est représentative des clients cibles de l'institution.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

La pleine compréhension par le conseil d'administration des caractéristiques socio-économiques, culturelles, religieuses et autres des segments de clientèle ciblés est une condition préalable à l'exercice de ses responsabilités en matière de performance sociale, en veillant à ce que des produits/services et leurs canaux de distribution soient centrés sur les clients et créent effectivement des avantages positifs pour les clients. Cette compréhension est mieux assurée si le conseil d'administration compte au moins deux membres de la même nationalité que les clients et, de préférence, des principaux groupes ethniques servis par l'institution. L'un des deux membres du conseil d'administration peut être un représentant des employés, si l'institution a soutenu une association ou un comité du personnel en tant qu'actionnaire supplémentaire. La gouvernance est médiocre si les membres du conseil d'administration sont uniquement des actionnaires étrangers qui connaissent mal les conditions de vie des clients et leur environnement social et commercial.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si les deux conditions sont remplies : 1) au moins deux membres du conseil d'administration sont de la même nationalité que les clients, et 2) ce sont des membres proactifs du conseil d'administration qui intègrent la vision

centrée sur les clients dans les discussions et la prise de décision, comme le prouvent les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration.

- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies.
- Attribuez la note "non" si aucune des deux conditions n'est remplie.

#### **Sources d'information**

- Composition du conseil d'administration
- Procès-verbal du conseil d'administration pour vérifier la présence et la participation des membres "locaux" aux réunions du conseil.
- Entretiens avec des membres locaux du conseil d'administration

#### **Preuves à fournir**

Précisez le nombre de membres "locaux" du conseil d'administration. Expliquez leur participation effective aux réunions du conseil d'administration.

## **2.A.2 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 sociaux de l'institution et le rôle que le conseil d'administration doit jouer dans la gestion des performances sociales. La GPS peut sembler une abstraction noble que les membres du conseil d'administration n'associent pas à leur travail quotidien. Les conseils d'administration efficaces ont besoin d'informations sur l'importance concrète de la GPS, sur la manière dont elle profitera aux différents segments de clientèle et à l'institution, et sur le rôle qu'ils doivent jouer en tant que dirigeants.

L'orientation du conseil d'administration vers la GPS doit comprendre une discussion sur l'importance de la GPS et sur la manière dont elle profitera à l'institution et à ses clients cibles, un examen complet de la stratégie sociale, ainsi que des mises à jour sur les initiatives locales (par exemple, la réglementation, les codes de conduite nationaux) et les initiatives internationales telles que les normes universelles de gestion de la performance sociale et environnementale et le rôle du conseil d'administration dans la gestion des performances sociales en vue d'atteindre les objectifs sociaux.

#### **Discuter de l'importance de la GPS et de ses avantages pour l'institution.**

Expliquer les principes de base : La GPS est une approche de gestion qui place les clients au centre de toutes les décisions stratégiques et opérationnelles. La GPS commence par une stratégie sociale claire, qui est ensuite mise en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les employés. Une fois qu'ils ont compris ce qu'est la GPS, convainquez-les de l'importance pour l'institution de servir des clients satisfaits et fidèles. Expliquez comment le renforcement des pratiques de GPS aidera l'institution à mieux servir ses clients, à renforcer les performances financières de l'institution et à résoudre les problèmes opérationnels. Utilisez un langage que votre conseil d'administration trouvera attractif. Par exemple, les termes "gestion équilibrée des performances" et "finance responsable" peuvent être plus acceptables pour les membres du conseil d'administration soucieux des questions financières. Pour plus de conseils sur la manière de discuter de la GPS avec votre conseil d'administration, consultez [Suggested Talking Points on the Benefits of GPS](#)

#### **Discuter des Normes Universelles et des principales initiatives GPS de l'industrie**

Les conseils d'administration n'ont pas besoin de comprendre les détails des efforts nationaux et internationaux visant à soutenir de solides pratiques de GPS et les outils d'audit social SPI Online en tant qu'outils de mesure et de reporting à l'échelle mondiale. Ils doivent cependant savoir que la GPS est une initiative mondiale, qu'il existe des communautés de pratique qui s'efforcent d'aider les institutions à améliorer leurs performances et que les

investisseurs d'impact sont de plus en plus attentifs à cette question. Message clé : vous n'agissez pas seul !

### **Discuter du rôle du conseil d'administration dans le GPS**

Dans le cadre de cette orientation, discutez avec les membres de votre conseil d'administration de leurs responsabilités spécifiques en matière de gestion des performances sociales :

- Veiller à ce que l'orientation client soit intégrée dans les plans stratégiques et plan d'affaire ;
- Examiner et discuter les rapports sur les performances sociales et vérifier les programmes et les plans d'action visant à faciliter la réalisation des objectifs sociaux afin de s'assurer qu'ils sont atteints :
  - L'institution atteint ses segments de clientèle cibles ; et
  - Tous les produits et services et leurs canaux de distribution sont adaptés aux besoins des clients.
- Proposer des modifications aux produits et services, aux opérations ou aux objectifs sociaux, sur la base de l'examen des informations relatives aux performances sociales ;
- Tenir la direction générale pour responsable de la réalisation des objectifs sociaux et de leurs cibles ;
- Prendre des décisions stratégiques en matière de croissance, de prix et de bénéfices qui concilient les performances sociales et financières ;
- Réviser les politiques de ressources humaines afin d'évaluer la responsabilité sociale envers les employés ;
- Veiller à ce que votre institution soit en conformité avec les réglementations nationales, régionales et internationales, y compris les codes de conduite ;
- Réviser et mettre à jour la déclaration de mission et la stratégie sociale (ou "théorie du changement"), le cas échéant.

Confirmez que chaque membre du conseil d'administration accepte d'assumer les responsabilités spécifiées par votre institution en leur faisant signer un accord détaillant leurs responsabilités en matière de performance sociale. La pratique essentielle 6C1 fournit des conseils supplémentaires pour s'assurer que les membres du conseil d'administration de l'investisseur sont en phase avec les objectifs sociaux de l'institution.

Outre l'orientation du conseil d'administration, il convient d'envisager de jumeler les nouveaux membres du conseil d'administration avec des membres déjà en place ("mentors"). Demandez-leur de se rencontrer une ou plusieurs fois pour discuter de l'histoire de l'institution, de sa mission, de ses objectifs sociaux et d'autres sujets connexes. Les membres du conseil d'administration devraient visiter les entreprises des clients au cours de la première année suivant leur entrée au conseil d'administration ; la compréhension des opérations de l'institution sur le terrain permet au conseil d'administration de mieux comprendre les objectifs sociaux.

Si vous constatez que votre conseil d'administration résiste à ses responsabilités en matière de performance sociale ou leur accorde peu d'importance, envisagez d'utiliser les termes "centré sur le client", "finance responsable" et "gestion équilibrée des performances" au lieu de "performance sociale". Vous pouvez également le positionner dans le cadre plus large des responsabilités ESG de l'entreprise (Environnement – Social – Gouvernance) pour les institutions financières. Choisissez des termes qui correspondent à l'orientation financière des membres du conseil d'administration et décrivez les avantages financiers de la poursuite d'objectifs sociaux. Souvent, le manque d'intérêt pour les performances sociales est dû à la perception erronée que la GPS est une distraction coûteuse par rapport à la surveillance prudente des performances financières de l'institution.

Par exemple, le conseil a aidé à formuler les objectifs de performance sociale "80-50-30" de la NTF aux Philippines en (1) ciblant 80 % des nouveaux clients vivant sous le seuil de pauvreté à l'entrée, (2) 50 % de ces clients montrant un changement positif de leur niveau

de pauvreté après trois ans, et (3) 30 % de ces clients passant au-dessus du seuil de pauvreté après cinq ans.

**Ressources utiles :**

- [Suggested Talking Points on the Benefits of GPS](#)
- [NWTF Orients the Board on GPS](#)
- [Khushhali Bank Microfinance Ltd \(Pakistan\) provides board with GPS orientation and TOR](#)
- [Sèvis Finansye Fonkoze GPS Committee Charter](#)

*2.A.2.1 Au cours de l'orientation des nouveaux membres ou de formation ultérieure, l'institution forme chaque membre du conseil sur les points suivants :*

*2.A.2.1.1 Les objectifs sociaux de l'institution.*

*2.A.2.1.2 Le rôle du conseil d'administration dans la gestion de la performance sociale de l'institution.*

*2.A.2.1.3 Les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Afin de soutenir et de préserver la stratégie sociale, les membres du conseil d'administration doivent comprendre ce qu'est cette stratégie et comment ils peuvent contribuer à la maintenir. Les nouveaux membres du conseil d'administration doivent être sensibilisés aux performances sociales et aux tendances mondiales dans ce domaine, afin qu'ils sachent qu'ils font partie d'un mouvement plus large consacré à la gouvernance socialement responsable.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si le matériel de formation GPS(E) est mis à la disposition des membres du conseil d'administration et si des sessions de formation GPS(E) sont régulièrement proposées aux nouveaux membres du conseil d'administration (conformément à la rotation du conseil d'administration parmi les actionnaires existants ou les représentants du conseil d'administration des nouveaux actionnaires) et si le matériel de formation et les sessions couvrent au moins les objectifs sociaux, le rôle du conseil d'administration dans la GPS et une introduction aux normes universelles.
- Attribuez la note "partiellement" si l'orientation GPS est anecdotique, n'est pas systématique pour les nouveaux membres, est informelle ou couvre certains sujets mais pas d'autres.
- Attribuez la note "non", si les membres du conseil d'administration ne sont que vaguement conscients des objectifs sociaux et de leur rôle dans la GPS et si les nouveaux membres du conseil d'administration ne reçoivent aucune information.

**Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Présentation utilisée pour former le conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Indiquez la date du procès-verbal du conseil d'administration où se trouve l'information, ou faites référence aux exemples cités lors des entretiens avec les membres du conseil d'administration ou la direction générale. Notez la fréquence de cette formation (annuelle ou sporadique). Le taux de rotation des membres du conseil d'administration est souvent élevé et, dans ce cas, une remise à niveau annuelle sur la GPS peut s'avérer nécessaire.

**Ressources pour l'indicateur 2.A.2.1**

- [NWTF Orients the Board on GPS](#)
- [Khushhali Bank Microfinance Ltd \(Pakistan\) provides board with GPS orientation and TOR](#)

*2.A.2.2 Chaque membre du conseil signe un accord qui détaille ses responsabilités en matière de performance sociale.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Le fait de demander aux membres du conseil d'administration de confirmer officiellement leur engagement à l'égard de la stratégie et des valeurs sociales renforce l'importance des objectifs sociaux et leur rôle dans leur réalisation. L'accord peut donner une vue d'ensemble des responsabilités liées à la performance sociale pour les organes de gouvernance.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" s'il existe un accord formel (code de conduite, mandat, pacte d'actionnaires) qui précise la stratégie sociale et le rôle des organes de direction, et si ce document est signé par chaque membre du conseil d'administration.
- Attribuez la note "partiellement" si le document est informel et n'a pas été signé par tous les membres du conseil d'administration, ou si l'engagement du conseil d'administration est fort mais n'est formalisé dans aucun document ou comité. Dans ce cas, la participation active aux réunions du conseil d'administration sur la performance sociale et les questions centrées sur le client (comme en témoignent les procès-verbaux) peut être considérée comme un exemple d'engagement.
- Attribuez la note "non" si les membres du conseil d'administration se contentent d'assister aux réunions sans faire preuve d'une participation active ou d'un engagement à l'égard des responsabilités en matière de performance sociale, comme en témoignent les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration.

**Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Code d'éthique, pacte d'actionnaires ou autre accord formel signé par les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Préciser comment les membres du conseil d'administration démontrent leur engagement à l'égard de la stratégie sociale.

**Ressources pour l'indicateur 2.A.2.2**

- [Khushhali Bank Microfinance Ltd \(Pakistan\) provides board with GPS orientation and TOR](#)

*2.A.2.3 Les nouveaux membres du conseil ont une exposition directe aux clients au cours de la première année suivant leur arrivée au conseil.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

L'implication des membres du conseil d'administration dans la mise en œuvre de la stratégie sociale implique une connaissance approfondie de la situation des clients, de leur utilisation des services/produits et de leurs canaux de distribution, des changements qu'ils observent, des risques et des conséquences négatives qu'ils encourent. Pour ce faire, les membres du conseil d'administration devraient être invités à rencontrer les clients, ou au moins recevoir

régulièrement des données solides sur les changements pour les clients afin de discuter de leur retour et de leur perception des changements sociaux et économiques observés.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si les nouveaux membres du conseil d'administration peuvent rencontrer directement des clients de différents segments et discuter avec eux de leurs besoins, de leurs préférences, de leur satisfaction à l'égard des produits/services et de leurs canaux de distribution au cours de la première année suivant leur entrée au conseil d'administration. En outre, ils ont accès, en tant que membres du conseil d'administration, à des rapports détaillés sur la satisfaction des clients et à d'autres études sur les clients, avec une différenciation selon les principaux segments de clientèle (sexe, localisation, âge, source de revenus, type de produit utilisé, etc.). Ces discussions au sein du conseil d'administration et les mesures correctives prises sont consignées dans les procès-verbaux des réunions.
- Attribuez la note "partiellement" si les nouveaux membres du conseil d'administration rencontrent rarement un échantillon représentatif de clients et/ou n'ont qu'un accès limité aux données sur les résultats des clients sans discuter des études détaillées sur la satisfaction des clients et d'autres études sur les clients.
- Attribuez la note "non" si les nouveaux membres du conseil d'administration ne rencontrent pas un échantillon représentatif de clients et/ou n'ont accès qu'aux données de résultats (« output ») des clients (par exemple, les enquêtes de satisfaction), ou à de petits échantillons d'enquêtes auprès des clients (moins de 100 clients) qui ne sont pas représentatifs de la clientèle.

### Sources d'information

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général
- Les rapports et/ou tableaux de bord sur l'impact, les résultats et les enquêtes auprès des clients sont partagés et discutés avec le conseil d'administration.

### Preuves à fournir

Expliquez comment l'exposition aux clients est organisée.

Le "contact direct avec les clients" comprend les visites sur le terrain, la visite d'un client lors d'une réunion du conseil d'administration, ou l'équivalent.

## 2.A.3 Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques sur la base de données sociales et financières.

De nombreux conseils d'administration considèrent que leur rôle est avant tout financier et se concentrent donc sur le contrôle de l'institution et les responsabilités fiduciaires. Toutefois, cette attitude crée un fossé entre l'objectif de l'institution (bénéficier aux clients) et les priorités de gestion du conseil d'administration. Le conseil d'administration doit adopter une approche équilibrée de la gestion des performances sociales et financières en examinant chaque décision à la lumière de son impact sur les clients. Pour atteindre cet équilibre, le conseil d'administration doit :

- Avoir un accès permanent aux informations sur les performances sociales ;
- Utiliser ces informations pour prendre des décisions ; et
- Comprendre comment les performances sociales et financières peuvent se renforcer mutuellement.

Fournissez au conseil d'administration des rapports réguliers sur les performances sociales qui contiennent des données sur les objectifs sociaux de l'institution. Veillez à ce que ces rapports présentent les informations dont le conseil d'administration a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de GPS et à ce qu'ils soient présentés de manière pertinente.

**Contenu du rapport**

Faites état des données sociales qui sont importantes pour le conseil d'administration en suivant la structure de rapport qu'il préfère. Cela favorisera l'adhésion et facilitera la prise de décision. Il convient de couvrir les trois domaines clés avec le contenu minimum suivant :

**1. Protection des clients :**

- Rapport d'audit interne sur le respect par le personnel de la politique de protection des clients et du code de conduite
- L'évaluation externe la plus récente de la protection des clients
- Analyse de l'insatisfaction des clients, y compris : données sur la fidélisation des clients/les retours d'information ou les enquêtes de satisfaction/les enquêtes de sortie.
- Analyse du risque de surendettement des clients
- Les taux d'intérêt et l'analyse d'un niveau « responsable »
- Rapports sur l'état des systèmes et des politiques en matière de protection de la vie privée et de la sécurité des données, y compris les défaillances et les infractions éventuelles
- Rapports sur toute fraude ou corruption, extorsion

**2. Stratégie sociale :**

- Portée sur les clients cibles
- Indicateurs de changements ("outcomes") qui mesurent les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux
- L'audit ou rating social externe le plus récent
- Répartition des bénéfices et données/discussion sur les "prix et bénéfices responsables" et l'alignement de la répartition des bénéfices sur la stratégie sociale

**3. Conditions de travail des employés :**

- Rétention et satisfaction des employés/efficacité des politiques de ressources humaines, ventilées par sexe, poste et lieu de travail

**Structure du rapport**

Envisagez un tableau de bord comprenant des seuils qui déclenchent des points de décision autour d'indicateurs clés. Le rapport doit contenir un ensemble d'indicateurs à court terme (par exemple, la fidélisation des clients par mois ; les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de ciblage des clients par trimestre) et d'indicateurs à long terme (par exemple, l'évolution du niveau de vie des clients sur deux ans ; les résultats de l'enquête annuelle sur la satisfaction des employés). En collaboration avec le conseil d'administration, déterminez quels indicateurs à court terme sont pertinents pour leur calendrier de prise de décision et sont suffisamment sensibles pour fournir des alertes précoces.

Pensez au-delà des informations quantitatives. Les informations qualitatives enrichissent les données en donnant un aperçu des raisons qui sous-tendent les tendances (par exemple, fournir des chiffres sur le taux de départ des clients, étayés par des données telles que les réponses narratives des groupes de discussion avec les clients qui quittent l'institution). Les informations segmentées constituent également un outil puissant d'analyse comparative, permettant à votre conseil d'administration de comprendre les variations de performance entre différents groupes/produits/agences par rapport à des questions clés (par exemple, le taux de sortie des clients ou le niveau de satisfaction segmenté par sexe, région, produits principaux ou type d'entreprise des clients).

Si ces indicateurs sont nouveaux pour le conseil d'administration, travaillez avec lui pour apprendre à comprendre et à interpréter les données relatives à la performance sociale. Commencez par un rapport simple qui fournit des informations concrètes telles que les données sur la satisfaction des clients, les taux de fidélisation des clients et des employés, le pourcentage de clients féminins et masculins. Discutez du rapport et permettez au conseil d'administration de découvrir l'utilité de ces informations pour la prise de décision. Utilisez le même format de rapport pendant plusieurs réunions consécutives afin que les membres

s'habituent à le lire. Discutez ensuite avec les membres du conseil de la manière d'améliorer le rapport GPS pour le rendre plus utile au conseil.

### **Fréquence des rapports**

Fournir un rapport GPS au conseil d'administration au moins une fois par an, et aussi souvent que nécessaire pour garantir que le conseil d'administration dispose en temps voulu des informations pertinentes nécessaires à la prise de décision. La GPS doit figurer à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration, quelle que soit la fréquence à laquelle les données sont fournies au conseil. Le mieux est de fournir au conseil d'administration, pour chaque réunion, un rapport intégré présentant les performances sociales en même temps que les performances financières. En outre, au moins une fois par an, le conseil d'administration doit examiner la stratégie sociale - en particulier les objectifs sociaux et les produits/services - et apporter des modifications en fonction de l'évolution des priorités des clients et des institutions, si nécessaire.

Les fréquences minimales pour chaque type de rapport sont indiquées ci-dessous :

#### **Annuel**

- Rapport d'audit interne sur le respect par le personnel de la politique de protection des clients et du code de conduite
- Risque de surendettement des clients
- L'insatisfaction des clients, y compris l'inactivité, l'abandon, les enquêtes de sortie et les plaintes
- Taux d'intérêt
- La confidentialité et la sécurité des données, y compris toute violation ou défaillance
- Fraude, corruption, extorsion, pots-de-vin
- Changements ("outcomes") pour les clients
- Alignement de l'affectation des bénéfices sur la stratégie sociale
- Taux de rotation du personnel par sexe, poste et lieu de travail

#### **Tous les 2 ans**

- Enquêtes de satisfaction des salariés

#### **Tous les 3 ans**

- Audit social externe ou rating social

### **Mettre en évidence les implications de la GPS en matière de gestion des risques**

De nombreux aspects de la GPS doivent être intégrés dans votre stratégie de gestion des risques : une incapacité à obtenir des résultats positifs pour les clients entraînera leur départ (si les produits et les services ne sont pas utiles, pourquoi les clients continueraient-ils à les utiliser ?). À l'inverse, les clients qui utilisent des produits et des services qui aident leur entreprise à prospérer et à améliorer leur bien-être sont plus susceptibles de recommander l'institution à leurs pairs, de rester clients à long terme et d'être capables et désireux de rembourser les prêts.

Veillez à ce que les discussions du conseil d'administration sur les risques intègrent la perspective des clients. Il peut simplement poser la question suivante : "Quel est l'impact de cette décision sur les clients ?" avant de choisir une ligne de conduite. Le conseil d'administration doit décider de la meilleure façon d'introduire cette vérification. L'ordre du jour de chaque conseil d'administration peut prévoir un temps consacré à la "vérification du point de vue du client". Pour que ce contrôle soit pratique pour le conseil d'administration, segmentez les données relatives aux clients en fonction de caractéristiques qui mettent en évidence les clients les plus à risque. Par exemple, la segmentation des clients sortants par cycle de prêt peut montrer que la majorité des cas de sortie se produisent au cours des premier et deuxième cycles, ce qui est très coûteux pour l'institution, car l'investissement dans le recrutement n'est pas récupéré. Si vous constatez que c'est le cas, la fourniture de données supplémentaires sur ces clients - telles que des informations démographiques et

commerciales ainsi que des données sur les entretiens de sortie - peut aider le conseil d'administration à prendre des décisions en toute connaissance de cause sur la manière de gérer le risque de sortie des clients.

Par exemple, la Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) a créé un système unique de "feux de signalisation" pour suivre ses efforts de mise en œuvre de la GPS. Le feu tricolore utilise les couleurs verte, jaune et rouge pour indiquer les éléments suivants :

- ✓ Vert - l'institution met actuellement en œuvre toutes les pratiques essentielles de la norme, et cette mise en œuvre est bien documentée et vérifiable ;
- ✓ Jaune - l'institution a déjà commencé à planifier ou à piloter la mise en œuvre de la norme (par exemple, une stratégie existe mais n'a pas été mise en œuvre) ;
- ✓ Rouge - l'institution n'a pas encore réfléchi à la manière de mettre en œuvre la norme.

#### Ressources utiles :

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on SPM Progress](#)
- [ASKI Uses a Social Dashboard for Board Reports](#)

*2.A.3.1 Le conseil d'administration utilise les données suivantes, fournies par la direction, pour surveiller la protection des clients. Fréquence minimale : annuelle.*

*2.A.3.1.1 Analyse du risque de surendettement des clients.*

*2.A.3.1.2 Analyse de l'insatisfaction des clients : taux de clients inactifs ou de départ des clients, résultats des enquêtes de sortie et réclamations des clients.*

*2.A.3.1.3 Taux d'intérêt et si ces taux sont responsables.*

*2.A.3.1.4 Rapport sur les systèmes de l'institution pour la confidentialité et la sécurité des données, en particulier toute défaillance ou brèche.*

*2.A.3.1.5 Rapports sur toute fraude ou corruption, y compris extorsion et pots-de-vin.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**  
**Détail 2A311 : Advanced CP**

Les priorités du conseil d'administration doivent être cohérentes avec la stratégie sociale. Le conseil d'administration doit adopter une approche équilibrée de la gestion des performances financières et sociales, en utilisant les deux informations pour prendre des décisions stratégiques éclairées. La première priorité est de se concentrer sur la protection des clients en tant que politique minimale de "ne pas nuire" sous la responsabilité du conseil d'administration.

Un marché à haut risque peut être identifié en combinant différentes sources :

- Score de l'indice MIMOSA (<https://www.e-mfp.eu/mimosa>)
- EIU Microscope scores : L'Economist Intelligence Unit fournit un indice de référence qui évalue l'environnement favorable à l'accès aux services financiers dans 55 pays (<http://www.eiu.com/landing/Global-Microscope>) avec l'identification de nouvelles défavorables.

#### Guide de notation

- Pour chaque détail, attribuez la note "oui" si le conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports contenant des données exactes (vérifiées par le contrôle interne et l'audit), actualisées, complètes et correctement analysées sur le niveau de protection des clients afin de prendre des décisions en connaissance de cause.
- Pour chaque détail, attribuez la note "partiellement" si les données relatives à la protection des clients ne sont pas totalement exactes, irrégulières, pas totalement complètes, pas totalement analysées ou pas totalement discutées en vue d'une prise de décision par le conseil d'administration.

- Pour chaque détail, attribuez la note "non" si le conseil n'est pas informé de l'état de la protection des clients, de sorte qu'il n'est pas en mesure de prendre les décisions correspondantes.

**Sources d'information**

- Procès-verbaux du Conseil d'administration, y compris les rapports GPS 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

**Preuves à fournir**

Au moins une fois par an, le procès-verbal du conseil d'administration doit refléter les discussions sur les sujets énumérés dans les détails, sur la base des mises à jour de la direction et de rapports cohérents et complets sur la protection des clients.

Indiquez la date du procès-verbal du conseil d'administration où se trouve l'information, la source de l'information pour la discussion ou la référence aux exemples cités lors des entretiens avec les membres du conseil d'administration ou la direction générale.

En cas de risque élevé, vérifiez que le conseil d'administration tient compte, dans ses décisions stratégiques, de toute information faisant état de violations des droits de l'homme (questions relatives à la protection des clients / questions relatives au droit du travail). Pour justifier la conformité, donnez des précisions sur la ligne hiérarchique du conseil (rapport de l'audit interne au conseil, sans ingérence induite de la direction, et éventuellement par l'intermédiaire d'un comité spécialisé), vérifiez la fréquence des réunions et le contenu des procès-verbaux, ainsi que les rapports soumis au conseil (qui devraient comprendre une section sur les cas de corruption et/ou de fraude).

**Ressources pour l'indicateur 2.A.3.1**

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on SPM Progress](#)
- [ASKI Uses a Social Dashboard for Board Reports](#)

*2.A.3.2 Le conseil d'administration utilise les données suivantes, fournies par la direction, pour surveiller la stratégie sociale de l'institution (avec la fréquence minimale indiquée) :*

*2.A.3.2.1 Données sur les changements. Fréquence minimale : annuelle*

*2.A.3.2.2 L'audit social le plus récent de l'institution. Fréquence minimale : tous les trois ans.*

*2.A.3.2.3 Comment les bénéfices sont répartis et si la répartition des bénéfices est alignée sur la stratégie sociale de l'institution. Fréquence minimale : annuelle*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**  
**Détail 2A321 : SPI5 Full**

Les priorités du conseil d'administration doivent être cohérentes avec la stratégie sociale de l'institution. 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**

- Pour chaque détail, attribuez la note "oui" si le conseil d'administration (1) reçoit régulièrement et en temps utile (au moins une semaine avant les réunions du conseil d'administration) des données actualisées, complètes et bien analysées permettant de contrôler efficacement la stratégie sociale et (2) fait les efforts nécessaires pour étudier le(s) rapport(s) et les données reçus et se forger une opinion au cours d'une discussion éclairée afin de prendre des décisions en connaissance de cause.
- Pour chaque détail, attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions ci-dessus n'est pas entièrement remplie (par exemple, les données soumises au conseil

ne sont pas régulières, opportunes, mises à jour, complètes et bien analysées ou le conseil ne déploie pas d'efforts suffisants pour contrôler la stratégie sociale) ou si les deux conditions ne sont pas entièrement remplies.

- Pour chaque détail, attribuez la note "non" si les deux conditions ci-dessus sont très mal remplies ou si le conseil est passif bien qu'il reçoive régulièrement et en temps voulu des données bien analysées.

#### Pour le détail 2.A.3.2.1

- Attribuez la note "oui", si, en plus des deux conditions ci-dessus, le conseil reçoit des informations sur les changements pour les clients qui sont analysées sur la base de données quantitatives et qualitatives approfondies sur les changements (« outcomes »).
- Attribuez la note "partiellement" ou "non", si le conseil reçoit principalement ou uniquement des données sur les résultats des clients (« output ») et peu ou pas de données approfondies sur les changements, quantitatifs et qualitatifs.

#### Pour le détail 2.A.3.2.3

- Attribuez la note "oui", si, en plus des deux conditions ci-dessus, le conseil d'administration a inclus la manière dont les bénéfices peuvent être utilisés au profit des clients ou de leurs communautés locales dans le cadre de sa discussion sur la dernière affectation annuelle des bénéfices.
- Attribuez la note "partiellement" ou "non" si le conseil d'administration n'a pas discuté de la manière dont les bénéfices peuvent être utilisés au profit des clients ou de leurs communautés locales lorsqu'il a décidé de sa dernière allocation annuelle de bénéfices.

#### **Sources d'information**

- Procès-verbaux du Conseil d'administration, y compris les rapports GPS 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

#### **Preuves à fournir**

Précisez les éléments suivants : au moins une fois par an, le procès-verbal du conseil d'administration doit refléter les discussions sur les sujets énumérés dans les détails, sur la base des mises à jour de la direction et des rapports. Une fois tous les trois ans pour un audit social externe ou une évaluation sociale.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Les décisions relatives à la distribution des dividendes, aux dons à la communauté, aux plans de réduction des taux d'intérêt, etc. sont des exemples de la manière dont le conseil d'administration peut utiliser les bénéfices pour atteindre sa stratégie sociale.

#### **Ressources pour l'indicateur 2.A.3.2**

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on SPM Progress](#)
- [ASKI Uses a Social Dashboard for Board Reports](#)

*2.A.3.3 Le conseil d'administration utilise les données suivantes, fournies par la direction, pour surveiller les conditions de travail décentes des employés (avec la fréquence minimale indiquée) :*

*2.A.3.3.1 Taux de rotation du personnel, par genre. Fréquence minimale : annuelle*

*2.A.3.3.2 Analyse des enquêtes de satisfaction des employés. Fréquence minimale : tous les deux ans*

Le taux de rotation du personnel est une indication de la (dis)satisfaction des employés. C'est un indicateur potentiel de conditions de travail décentes. L'institution 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.

Le suivi de la satisfaction des employés peut également contribuer à assurer le bon fonctionnement d'une équipe et envoyer un message indiquant que la direction accorde de l'importance aux commentaires des employés.

### **Guide de notation**

- Pour chaque détail, attribuez la note "oui" si le conseil d'administration dispose pour la prise de décision (1) de données et d'analyses au moins annuelles sur la rotation du personnel, cohérentes et 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.
- Pour chaque détail, attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies.
- Pour chaque détail, attribuez la note "non" si les deux conditions ci-dessus ne sont en grande partie pas remplies.

#### **Détail 2.A.3.3.1**

- Attribuez la note "partiellement" ou "non" si le taux de rotation du personnel n'a pas été discuté au cours des 12 derniers mois, si les résultats n'ont pas été analysés par sexe ou s'ils n'ont pas été communiqués aux employés.

#### **Détail 2.A.3.3.1**

- Attribuez la note "partiellement" ou "non" si une enquête de satisfaction des employés a été réalisée au cours des deux dernières années ou si les résultats n'ont pas été analysés en fonction du sexe ou n'ont pas été communiqués aux employés.

### **Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration, y compris les rapports sur la rotation du personnel et la satisfaction du personnel soumis au conseil d'administration
- Analyse de la rotation du personnel, rapports d'enquête de sortie du personnel
- Politique de ressources humaines
- Enquête et rapport sur la satisfaction des employés
- Entretiens avec les employés
- Entretien avec la direction des ressources humaines

### **Preuves à fournir**

Précisez le taux de rotation du personnel et la manière dont le départ des employés est contrôlé et analysé. Précisez la date de la dernière enquête de satisfaction des employés et le type d'analyse des résultats.

### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

L'institution doit mener des enquêtes de satisfaction régulièrement, au moins tous les deux ans, auprès d'un échantillon représentatif d'employés (c'est-à-dire que l'enquête doit couvrir tous les types d'employés et être ventilée par sexe). Les résultats doivent être ventilés par sexe afin de comprendre tout écart de perception et de satisfaction entre les hommes et les femmes, mais aussi potentiellement entre les cadres et les employés, les nouveaux arrivants et les plus anciens, le personnel permanent et intérimaire, le personnel du siège et le personnel des agences, etc. L'analyse par poste, par sexe, par agence, etc. peut aider à comprendre les raisons des abandons et les actions spécifiques à entreprendre (pour les agences éloignées et le personnel manquant d'informations et de motivation de la part du siège, ou pour les femmes incapables de gérer leurs obligations personnelles avec les heures de travail, par exemple).

Les résultats devraient être partagés avec les employés afin d'assurer une communication transparente et l'appropriation des actions proposées et de donner un poids au niveau de satisfaction du personnel.

Lorsque les départs volontaires sont dus à de meilleures opportunités, l'institution doit définir des incitations financières ou non financières pour conserver le personnel. Le licenciement du personnel peut indiquer des faiblesses internes ou un manque de respect et/ou de confiance entre l'institution et le personnel. Un départ à la fin du contrat peut indiquer que l'institution n'offre pas aux employés des contrats stables.

*2.A.3.4 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 sociaux.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP**

Le rôle de supervision du conseil d'administration signifie qu'il lui incombe de prendre des mesures lorsque les objectifs sociaux ne sont pas atteints, afin de rester en phase avec la stratégie sociale définie.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si une action corrective majeure et concrète au cours des deux dernières années peut être communiquée (une action corrective majeure implique des changements dans les termes et conditions des produits, les incitations du personnel, l'organisation, les formations, etc.) ou aucune action corrective n'a été nécessaire car l'institution a pleinement atteint ses objectifs sociaux.
- Attribuez la note "partiellement" si le conseil d'administration n'a pas pris de mesures correctives suffisantes pour atténuer de manière significative les risques pour les clients et les employés ou pour atteindre les objectifs sociaux.
- Attribuez la note "non" si le conseil d'administration n'a pas systématiquement identifié 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 bien que l'institution n'ait pas atteint ses objectifs sociaux.

#### **Sources d'information**

- Procès-verbaux du Conseil d'administration, y compris les rapports GPS 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

#### **Preuves à fournir**

Indiquez la date du procès-verbal du conseil d'administration où l'information est trouvée, ou faire référence aux exemples cités lors des entretiens avec les membres du conseil d'administration, la direction générale et/ou le responsable de l'audit interne.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Exemples d'actions correctives :

- L'institution financière X n'a pas atteint l'objectif qu'elle s'était fixé de consacrer 60 % de son portefeuille à des prêts collectifs solidaires, ce qui a conduit le conseil d'administration à demander à la direction de revoir le système d'incitation qui favorise actuellement davantage les prêts individuels que les prêts de groupe.
- L'institution financière Y n'a pas atteint son objectif d'avoir 2 % de clients âgés de 18 à 25 ans, malgré un produit spécifique pour les jeunes, ce qui a conduit le conseil d'administration à demander une étude de marché pour mieux comprendre les obstacles auxquels est confrontée cette population cible.

- Le conseil d'administration de l'institution financière Z a pris des mesures pour discuter de la tarification des produits, les niveaux de tarification étant considérés comme non conformes à la politique de performance de l'institution, avec un ROA supérieur à 7,5 %, ce qui constitue un signal d'alarme pour la protection des clients.

**Ressources pour l'indicateur 2.A.3.4**

- IDEPRO (Bolivia) takes corrective action and launches Pro-Cadenas

## 2.A.4 La supervision de l'équipe de direction par le conseil d'administration est alignée sur les objectifs sociaux de l'institution.

L'évaluation du PDG/directeur général par le conseil d'administration devrait se fonder sur les performances financières et sociales en prenant les critères d'évaluation directement à partir des objectifs sociaux établis dans la stratégie sociale, comme la réalisation des points suivants :

- Objectifs de portée par segment de clientèle ou par type de produits (emprunteurs, déposants, etc.) ;
- Objectifs de fidélisation des clients ;
- Objectifs de satisfaction des clients ;
- Objectifs de fidélisation des employés.

Les évaluations du PDG/directeur général par le conseil d'administration peuvent également inclure des objectifs opérationnels liés à la mise en œuvre de la stratégie sociale, comme la mise en œuvre du plan d'action GPS annuel précédent dans un délai donné.

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). La rémunération doit être revue chaque année afin de s'assurer que la rémunération du PDG et des autres cadres supérieurs est comparable à celle d'autres institutions ayant des engagements sociaux similaires. Le conseil d'administration doit également calculer chaque année la différence entre la rémunération annuelle moyenne des dirigeants et celle des employés moins bien rémunérés (nouvelles recrues ou personnel junior, caissiers ou employés chargés de la clientèle). Si le ratio est supérieur à 25:1, le conseil d'administration doit en justifier la raison et confirmer qu'il est conforme aux objectifs et à la stratégie sociale.

### 2.A.4.1 Le conseil inclut des objectifs sociaux dans l'évaluation de performance du PDG/directeur général.

 **Indicateur : SPI5 Full**

La fixation d'objectifs sociaux (et peut-être aussi environnementaux - voir dimension 7) dans le cadre du processus d'évaluation des performances du PDG/directeur général envoie un message fort sur l'importance d'atteindre ces critères. Cette importance peut être soulignée davantage en basant la rémunération sur des critères de performance sociale. Les lignes directrices de l'indicateur 2.A.4.2 expliquent comment évaluer les performances du PDG sur la base de critères de performance sociale.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) le conseil d'administration évalue chaque année les performances du PDG/directeur général en tenant compte des progrès réalisés sur tous les objectifs sociaux, en plus des objectifs financiers et autres, et (2) si l'évaluation influence le niveau de la rémunération/prime annuelle du PDG. Pour ce

faire, le conseil d'administration doit avoir fixé des objectifs sociaux clairs, réalisables et "SMART" conformément à la norme 1A.

- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, le conseil d'administration n'évalue pas annuellement les performances sociales du PDG/directeur général, l'évaluation ne porte pas sur tous les objectifs sociaux ou l'évaluation des objectifs sociaux n'est pas effectuée de manière cohérente.
- Attribuez la note "non" si le conseil d'administration n'évalue pas le PDG/directeur général par rapport à des objectifs de performance sociale.

#### Sources d'information

- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Formulaire d'évaluation du PDG (rempli)
- Entretiens avec le conseil d'administration, le PDG/directeur général

#### Preuves à fournir

Donnez des exemples d'éléments sur lesquels le PDG/directeur général est évalué.

#### Ressources pour l'indicateur 2.A.4.1

- [Kashf Foundation sets social performance indicators as KPIs for its COO](#)

*2.A.4.2 Le conseil évalue formellement le PDG/directeur général sur la réalisation des objectifs de performance sociale. Fréquence minimale : annuelle*

#### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full

L'évaluation du PDG/directeur général par rapport à des objectifs de performance sociale (en plus d'autres critères) envoie un message fort quant à leur importance.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si, chaque année, le conseil d'administration évalue les performances du directeur général en tenant compte des progrès accomplis dans la réalisation de tous les objectifs sociaux, ainsi que des objectifs financiers et autres définis dans le dernier plan opérationnel annuel de l'institution. Cela suppose que le conseil d'administration ait défini des objectifs sociaux clairs, réalisables et "SMART" conformément à la norme 1A.
- Attribuez la note «partiellement» si le conseil d'administration n'évalue pas les progrès réalisés sur tous les objectifs sociaux en plus des objectifs financiers et autres comme chaque année, mais seulement dans un délai de 1 à 3 ans, et/ou si le conseil d'administration n'évalue les progrès réalisés que sur certains objectifs sociaux chaque année et/ou si le conseil d'administration n'évalue pas de manière cohérente (parce qu'ils ne sont pas entièrement alignés sur la stratégie sociale, ne sont pas complets, ne sont pas clairs/pouvant faire l'objet d'une action/SMART).
- Attribuez la note "non" si le conseil d'administration n'évalue pas le PDG/directeur général par rapport à des objectifs de performance sociale.

#### Sources d'information

- Formulaires d'évaluation (remplis)
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

#### Preuves à fournir

Fournissez la liste des critères utilisés pour l'évaluation du directeur général et la date de la dernière évaluation.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Exemples de critères d'évaluation permettant d'évaluer le directeur général en fonction de critères sociaux :

- Portée des clients cibles
- Taux de rétention des clients
- Taux de rétention des employés
- Satisfaction des clients
- La mise en œuvre du plan d'action GPS, dans un délai donné
- Les mesures correctives prises par la direction en relation avec l'étude de marché, en modifiant un produit ou un service pour mieux répondre aux besoins des clients, etc.

**2.A.4.3 Le conseil supervise la rémunération des dirigeants.**

*2.A.4.3.1 Si la rémunération des dirigeants est en partie basée sur des mesures incitatives, ces dernières sont basées à la fois sur des critères de performance sociale et financière.*

*2.A.4.3.2 Le conseil calcule la différence entre la rémunération annuelle moyenne des dirigeants et celle des employés de terrain et est en mesure de justifier tout ratio supérieur à 25:1. Fréquence minimale : annuelle.*

*2.A.4.3.3 Le conseil examine la rémunération du PDG/directeur général et des cadres supérieurs pour s'assurer qu'elle est comparable à celle des prestataires ayant un engagement social similaire. Fréquence minimale : annuelle.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

**Détail 2A431 : SPI5 Full**

**Détail 2A433 : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Le conseil d'administration supervise la rémunération des cadres, qui doit être partiellement basée sur la réalisation d'objectifs de performance sociale afin d'encourager la réalisation des objectifs sociaux. Outre le PDG/ directeur général, les "cadres" comprennent au moins les postes de PDG/directeur général adjoint et les directeurs des opérations, des finances, des ressources humaines, de l'informatique et des systèmes d'information de gestion, ainsi que de l'audit interne.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que la rémunération des dirigeants soit comparable à celle des concurrents du même secteur. Cela exclut la comparaison avec le niveau plus élevé des salaires des dirigeants dans le secteur bancaire, même si les principaux concurrents sont des banques commerciales. En plus de veiller à ce que la rémunération des dirigeants soit conforme au marché, le conseil d'administration doit s'assurer qu'elle se situe dans un rapport socialement acceptable de 25:1 maximum par rapport au salaire d'entrée du personnel de terrain ou des caissiers débutants.

**Guide de notation**Détail 2.A.4.3.1

- Attribuez la note "oui" si le conseil d'administration veille à ce que la rémunération des dirigeants soit en partie basée sur la réalisation de tous les objectifs de performance sociale et financière (et autres). Pour ce faire, le conseil d'administration doit avoir fixé des objectifs sociaux clairs, réalisables et "SMART" conformément à la norme 1A.
- Attribuez la note "partiellement" si la rémunération des dirigeants est en partie basée sur la réalisation de certains objectifs de performance sociale et/ou si le conseil d'administration n'a pas fixé d'objectifs sociaux clairs, réalisables et "SMART" conformément à la norme 1A.
- Attribuez la note "non" si la rémunération du dirigeant n'est pas en partie basée sur la réalisation d'objectifs de performance sociale (et autres). Vérifier la cohérence avec les indicateurs 2A4.1 et 2A4.2. Si la réponse est "non", la réponse doit également être "non".

#### Détail 2.A.4.3.2

- Attribuez la note "oui" si (1) le conseil d'administration veille à ce que la rémunération du dirigeant soit calculée au moins une fois par an et (2) si la rémunération du dirigeant est inférieure à 25 fois le salaire d'un employé de terrain.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions ci-dessus n'est pas remplie. Une justification formelle doit être apportée si la rémunération du dirigeant est plus de 25 fois supérieure au salaire d'un jeune employé de terrain.
- Attribuez la note "non" si la rémunération des dirigeants n'a pas été calculée au cours des trois dernières années ou si elle est plus de 25 fois supérieure au salaire d'un jeune employé de terrain, sans justification formelle.

#### Détail 2.A.4.3.3

- Attribuez la note "oui" si le conseil d'administration (1) revoit la rémunération du PDG/directeur général et des cadres supérieurs au moins une fois par an et (2) veille à ce que la rémunération des cadres supérieurs soit comparable à celle de leurs homologues ayant un engagement social similaire (au niveau du marché au sein du secteur de la finance inclusive).
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions ci-dessus n'est pas remplie, par exemple si le conseil d'administration ne revoit les rémunérations des dirigeants que tous les deux ou trois ans ou si les rémunérations des dirigeants sont nettement supérieures à celles de leurs homologues ayant un engagement social similaire.
- Attribuez la note "non" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas remplies.

#### **Sources d'information**

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

#### **Preuves à fournir**

Donnez des exemples de critères utilisés pour les incitations et indiquez quelle part du salaire est basée sur les incitations.

Précisez le mode de calcul du ratio de rémunération entre les cadres et les agents de terrain, par exemple : "Les RH calculent régulièrement la différence entre la rémunération annuelle moyenne des trois postes de direction les plus élevés et celle des trois employés les moins bien rémunérés et ont fixé une limite de 20".

Précisez la date du dernier examen comparatif des rémunérations et la source d'information, car les informations peuvent être difficiles à obtenir. Sources possibles de données sur les niveaux de rémunération d'institutions similaires : enquête salariale réalisée par des consultants locaux, données obtenues par l'intermédiaire du réseau national de microfinance, données obtenues par l'intermédiaire d'une organisation qui évalue les pratiques en matière de ressources humaines, telle que Great Place to Work.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

2.A.4.3.1 Le fait de fonder les incitations sur des critères de performance envoie un message fort sur l'importance d'atteindre ces critères. Une rémunération basée sur des incitations incluant des critères de performance sociale contribuera à motiver la direction et à garantir l'engagement à l'égard des objectifs et de la stratégie sociale.

2.A.4.3.2 L'institution doit s'assurer que l'écart entre la rémunération annuelle de ses cadres supérieurs et celle de ses employés de terrain est approprié et conforme aux objectifs sociaux de l'institution. Une institution peut constater que le salaire moyen des trois cadres les mieux payés est 100 fois supérieur à celui des trois agents de terrain les moins bien

payés, ce qui soulève la question de savoir si l'écart salarial reflète les valeurs institutionnelles de justice et d'équité. Un investisseur social a établi la règle suivante pour évaluer ses entreprises : nous attribuons la note maximale si la différence est de 20 au maximum, la moitié si la différence se situe entre 20 et 40, et nous attribuons la note "0" dans le cas contraire.

2.A.4.3.3 L'examen de la rémunération pour s'assurer qu'elle est comparable à celle de prestataires ayant un engagement social similaire permet de vérifier la réalité et l'alignement local sur les objectifs sociaux. S'il existe des différences importantes (par exemple, un salaire élevé nécessaire pour attirer une personne possédant un talent rare et essentiel pour l'institution à ce moment-là), le conseil d'administration doit déterminer si l'écart est justifié.

Pour rester en phase avec la stratégie sociale, le conseil d'administration doit veiller à ce que la rémunération des dirigeants tienne compte des objectifs de performance sociale afin d'encourager la réalisation des objectifs sociaux (2.A.4.3.1), qu'elle soit équilibrée au sein de l'organisation, sans créer d'inégalités (2.A.4.3.2) et qu'elle soit au même niveau que celle du marché (2.A.4.3.3).

## 2.A.5 Le conseil d'administration est chargé de préserver les objectifs sociaux de l'institution en temps de crise ou de changement institutionnel.

Le conseil d'administration doit préserver la stratégie sociale à tout moment, mais en particulier pendant les périodes de changement majeur qui rendent l'institution vulnérable à la "dérive de la mission" (par exemple, servir des clients relativement plus riches au fil du temps) ou en temps de crise, lorsque les clients ou le personnel peuvent se trouver dans des situations difficiles.

Le changement institutionnel peut être lié aux éléments suivants :

- Nouveaux investisseurs
- Nouveaux produits, clients cibles et/ou expansion géographique
- La transformation numérique qui entraîne un changement de management.

Les périodes de crise en sont un exemple :

- Crise sanitaire (Covid, Ebola),
- Crise sécuritaire (tensions locales, nationales),
- Crise économique (forte inflation, hausse soudaine du chômage),
- Crise environnementale (inondation, sécheresse).

Il est important que le conseil d'administration surveille les conseils fournis aux employés pour comprendre, adapter et gérer les changements (information, formation, outils, etc.).

### **Nouveaux investisseurs**

Avant d'accepter un nouvel investisseur, le conseil d'administration et la direction doivent prendre en compte les éléments suivants :

- si l'investisseur s'est déjà engagé ou est susceptible de s'engager en faveur des objectifs sociaux et de la stratégie ; et
- si l'investisseur apporte une expérience et/ou des ressources en matière de performance sociale.

Pour mobiliser un nouvel investisseur, il faut trouver un équilibre entre le besoin de capitaux et le désir d'attirer un investisseur qui soutient la stratégie sociale et partage l'engagement social. Certaines institutions ont refusé des dons et des investissements parce qu'ils provenaient d'organisations dont les intérêts ne correspondaient pas à leur mission. Même si les intérêts des nouveaux investisseurs semblent s'aligner, les pactes d'actionnaires doivent inclure des attentes en matière de performance sociale.

### **Nouveaux produits, clients cibles et/ou expansion géographique**

Le conseil d'administration doit protéger les objectifs sociaux lorsqu'il prend des décisions concernant de nouveaux produits et l'accès à de nouveaux segments de clientèle et à de nouvelles zones géographiques. Il doit tenir compte des implications commerciales et sociales de ces décisions et de l'utilisation des données relatives aux clients au cours du processus de prise de décision. Par exemple, si le conseil d'administration décide d'ajouter ou d'ajuster un produit d'épargne, il doit tenir compte du pourcentage de clients qui épargnent actuellement, au fil du temps. Si ce pourcentage est faible (c'est-à-dire que seul un petit pourcentage des clients est épargnant), cela suggère que le produit d'épargne actuel est une décision "financière uniquement" destinée à générer du capital pour l'institution plutôt qu'à répondre aux multiples besoins des clients.

En outre, si les soldes d'épargne moyens sont plus élevés que les montants moyens des prêts, cela peut suggérer que le produit d'épargne actuel ne répond pas aux besoins de la majorité des clients cibles. En utilisant des indicateurs pertinents, le conseil d'administration est bien placé pour poser des questions critiques sur l'impact social de ses décisions en matière de nouveaux produits. De même, lorsqu'il décide de s'adresser à de nouveaux clients cibles et/ou à une nouvelle zone géographique, le conseil d'administration doit se demander si les besoins du nouveau groupe sont déjà analysés et compris et, dans l'affirmative, si l'institution est bien placée pour servir ces nouveaux clients et/ou cette nouvelle zone géographique. Peut-être faut-il plus de temps pour effectuer des recherches cohérentes sur les clients avant de décider d'un nouveau segment de clientèle et/ou de nouveaux produits ? En outre, le conseil d'administration doit réfléchir aux avantages commerciaux et sociaux de l'élargissement de la clientèle, et se demander si l'institution atteindra les deux objectifs, ou seulement l'un d'entre eux. Un exemple d'atteinte des deux objectifs peut être l'expansion dans des zones plus rurales, ce qui répond à l'objectif social d'inclusion financière et à l'objectif financier de réduction du risque de sortie de la clientèle en raison d'un débauchage par d'autres prêteurs urbains.

La numérisation des services nécessite une approche équilibrée pour générer de la valeur institutionnelle et de la valeur pour le client, car elle exige un investissement financier important en termes de temps et d'attention du personnel. La numérisation s'accompagne d'un plan de mise en œuvre spécifique dans lequel le conseil d'administration doit prendre des décisions concernant l'alternative, le fournisseur ou le service à choisir pour atteindre les objectifs stratégiques sociaux et financiers. La numérisation des services financiers offre la possibilité de faire progresser de nombreux objectifs sociaux et financiers, mais pas tous en même temps ! Pour en savoir plus sur la numérisation centrée sur le client, voir : [A Guide to Digitalization : Steps to Launch Digital Financial Services with a Client-Centric Approach](#).

### **Sorties responsables**

Les investisseurs en actions jouant un rôle prépondérant dans le secteur de l'inclusion financière, ils devraient engager un dialogue actif sur ce que devraient être des sorties responsables et sur les moyens de garantir qu'elles ne compromettent pas les efforts visant à protéger les clients, tant aujourd'hui qu'à l'avenir. Pour en savoir plus, téléchargez ce document conjoint publié par e-MFP et Cerise+SPTF : [Rethinking responsible equity exits: A call to action for impact investors](#)

*2.A.5.1 En temps de crise, le conseil surveille comment les clients et les employés sont touchés et prend des mesures pour les protéger et les soutenir.*

### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Le conseil d'administration doit protéger la stratégie sociale à tout moment, mais surtout pendant les périodes de crise qui rendent l'institution vulnérable à la "dérive de mission" et pendant lesquelles il existe un risque accru de préjudice pour les clients et les employés.

### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui", si le conseil d'administration a analysé et discuté des données actualisées, complètes et précises sur les clients et les employés (satisfaction, résultats, plaintes) pour contrôler de manière cohérente tous les objectifs sociaux

pendant la crise au cours des trois dernières années, afin de s'assurer qu'ils peuvent être poursuivis, comme indiqué dans les procès-verbaux du conseil d'administration.

- Attribuez la note "partiellement" si le conseil ne dispose pas de données complètes, actualisées et précises sur les clients et les employés pour analyser l'effet de la crise sur les objectifs sociaux et/ou s'il n'assure pas un suivi cohérent de tous les objectifs sociaux clés pendant la crise.
- Attribuez la note "non" si le conseil d'administration n'analyse pas l'effet de la crise sur les objectifs et la stratégie sociale et/ou n'a pas reçu de données pertinentes sur les clients et les employés pour le suivi de la crise.
- Indiquez "Non applicable" si aucune crise majeure n'a été observée au cours des 2 ou 3 dernières années (en fonction de la date de l'audit social externe/du rating social précédent(e)).

### Sources d'information

- Procès-verbaux du conseil d'administration, y compris les données sur les clients et les employés soumises au conseil d'administration
- Entretiens avec le conseil d'administration et le PDG/directeur général

### Preuves à fournir

Donnez des exemples d'informations demandées/partagées avec le conseil d'administration en période de crise, ainsi que du processus de prise de décision et des mesures prises pour aider les clients et/ou les employés à relever les défis liés à la crise. Au début de l'année 2024, tous les pays souffrent encore, à des degrés divers, des séquelles de la pandémie mondiale et notamment des blocages de Covid-19 qui ont eu des répercussions négatives sur les moyens de subsistance socio-économiques des clients de nombreuses institutions financières.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Rôle des institutions en temps de crise :

- Développer des mécanismes de collecte rapide et continue de données, en particulier pour les groupes et segments de clientèle spécifiques qui pourraient être plus touchés par la crise.
- Segmenter et analyser régulièrement les données opérationnelles et de portefeuille afin de détecter les évolutions du bien-être et du stress dans différents segments de clientèle qui pourraient être masquées par les statistiques globales du portefeuille.
- Offrir des produits flexibles et personnalisables qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques des clients pour faire face à la crise.
- Soutenir l'adaptation des entreprises clientes en proposant des formations, un soutien à la planification d'entreprise et un accompagnement, soit directement, soit par le biais de partenariats.
- Entreprendre des campagnes d'épargne et inciter à l'épargne pour aider les clients à renforcer leur résilience.
- Adopter une vision à long terme : accordez à vos clients autant de souplesse dans les paiements et autant d'allègements de dettes que possible et nécessaire pour aider les bons clients à se rétablir.
- Investir dans la numérisation des services et/ou dans des agents et des points de vente supplémentaires afin de faciliter l'accès aux services pour les clients en cas de crise future.

### Ressources pour l'indicateur 2.A.5.1

- [Chamroeun Staff Covid-19 survey](#)
- [Chamroeun Covid-19 Impact Staff Survey Report 2021](#)
- [Case Study: Fundación Espoir Bringing 'Espoir' \(hope\) to Ecuadorian Women Microentrepreneurs During COVID-19](#)
- [Webinar: Maintaining a Healthy & Productive Workforce During the COVID-19](#)
- [COVID-19 Client Interview Tool Data Insights and Recommendations for Funders, FSPs, and Regulators](#)

*2.A.5.2 Pendant les périodes de changement institutionnel, le conseil utilise les données clients pour vérifier si les décisions stratégiques sont cohérentes avec les objectifs sociaux de l'institutions et ses clients cibles.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Le conseil d'administration doit protéger la stratégie sociale à tout moment, mais en particulier pendant les périodes de changement majeur qui rendent l'institution vulnérable à la "dérive mission" (par exemple, servir des clients relativement plus riches au fil du temps). Les changements majeurs peuvent inclure une transformation juridique, l'arrivée de nouveaux investisseurs, l'introduction de nouveaux produits, de nouveaux clients cibles et/ou une expansion géographique, une transformation numérique, etc.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui", si le conseil d'administration a utilisé des indicateurs actualisés, complets et précis pour le suivi de tous les objectifs sociaux et si les procès-verbaux/entretiens du conseil d'administration montrent que celui-ci les analyse et en discute pendant la période de changement institutionnel afin de s'assurer que tous les objectifs sociaux peuvent être poursuivis.
- Attribuez la note "partiellement", si le conseil ne dispose pas d'indicateurs sur les clients actualisés, complets et précis pour analyser de manière cohérente les effets potentiels du changement institutionnel sur les objectifs et la stratégie sociale.
- Attribuez la note "non" si le conseil d'administration n'analyse pas les effets potentiels du changement institutionnel sur les objectifs et la stratégie sociale.
- Indiquez "Non applicable" si aucun changement institutionnel majeur n'a été observé au cours des deux ou trois dernières années.

**Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Stratégie/plan d'affaire
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Précisez le document dans lequel la stratégie sociale est exposée, si la manière dont les changements institutionnels peuvent avoir un impact sur la stratégie est présentée et si des plans visant à éviter/atténuer la dérive de la mission/le changement des objectifs sociaux sont proposés.

Précisez si les procès-verbaux du conseil d'administration indiquent que les indicateurs liés à leurs objectifs sociaux ont été présentés et discutés au cours de la période de changement institutionnel.

**Ressources pour l'indicateur 2.A.5.2**

- [A Guide to Digitalization: Steps to Launch Digital Financial Services with a Client-Centric Approach](#)
- [Guía para la digitalización: Pasos para el lanzamiento de servicios financieros digitales con enfoque de cliente al centro](#)

**Norme 2B.** La direction est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs sociaux.

Les cadres supérieurs devraient prendre toutes les décisions stratégiques et opérationnelles dans le but d'équilibrer les objectifs financiers et sociaux (et autres), par exemple :

- Intégrer les objectifs de performance sociale dans la planification stratégique et opérationnelle ; et
- Examiner toutes les décisions en fonction de leurs effets potentiels sur les clients et les employés et les suivre dans le temps.

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 2.B.1 : L'institution inclut des objectifs sociaux dans son plan opérationnel et le PDG/directeur général tient les cadres supérieurs responsables de la réalisation des objectifs sociaux.
- Pratique essentielle 2.B.2 : La direction prend des décisions stratégiques et opérationnelles basées sur des données sociales et financières.

## 2.B.1 L'institution inclut des objectifs sociaux dans son plan opérationnel et le PDG/directeur général tient les cadres supérieurs responsables de la réalisation des objectifs sociaux.

Comme décrit dans la norme 1A, la stratégie sociale doit inclure les clients cibles, les objectifs sociaux et la manière de les atteindre, les cibles sociales et les indicateurs sociaux. Au-delà de cette stratégie sociale, tous les plans d'affaire, les accords d'actionnaires et les propositions de nouveaux produits doivent être conformes aux objectifs sociaux. Un moyen pratique de parvenir à cet alignement est d'exiger un examen des performances sociales de tous les plans d'affaires, contrats, stratégies et décisions opérationnelles avant qu'ils ne soient finalisés. Les cadres supérieurs doivent discuter de la manière dont un plan ou une décision donné(e) peut :

- Affecter les clients ;
- Affecter les employés ;
- Impacter la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs sociaux, ainsi que sur sa réputation ;
- Influencer les risques liés à la performance sociale ;
- Exiger la collecte de données supplémentaires sur les performances sociales ; ou
- Nécessiter d'adapter les objectifs sociaux déclarés.

Par exemple, si une institution envisageait de poursuivre une stratégie de croissance plus agressive, la direction générale et le conseil d'administration devraient examiner 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, qui est d'accroître l'inclusion financière des personnes non bancarisées (très probablement) ? Le personnel déjà surchargé sera-t-il soumis à une pression supplémentaire (oui, à moins que de nouveaux employés ne soient embauchés ou que d'autres mesures d'efficacité ne soient prises) ? Les clients seront-ils confrontés à des ventes agressives en raison des nouveaux objectifs de charge de travail plus élevés pour le personnel (probablement, à moins que des mesures d'atténuation ne soient prises) ?

### **Comparer les performances aux objectifs**

Une institution ne peut pas vraiment savoir comment elle se situe par rapport à ses objectifs sociaux si elle ne mesure pas et ne contrôle pas ses performances de manière régulière, objective et délibérée. Les preuves anecdotiques et les impressions peuvent être trompeuses, voire grossièrement inexactes. C'est pourquoi les responsables doivent utiliser les données sociales pour suivre régulièrement les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux. Un tel suivi permettra s'appuiera sur les éléments suivants :

- La direction doit se responsabiliser par rapport aux objectifs sociaux ;
- Les membres du conseil d'administration et/ou les investisseurs doivent tenir les cadres supérieurs responsables des objectifs sociaux, y compris le PDG/directeur ;
- La direction générale doit inciter les employés à atteindre des objectifs de performance sociale et récompenser ceux qui obtiennent de bons résultats ;

- La direction générale et le conseil d'administration doivent étudier les raisons des mauvais résultats ou des résultats inattendus et réagir, par exemple, en modifiant les produits, les services et les canaux de distribution ;
- Démontrer les progrès accomplis aux parties prenantes externes, en améliorant sa crédibilité sur le marché ; et
- Les employés peuvent voir comment l'institution progresse (ou non) vers ses objectifs sociaux, ce qui les sensibilise à ce que l'organisation globale veut réaliser.

### **Responsabiliser les cadres supérieurs à l'égard des objectifs sociaux**

Les cadres supérieurs devraient être particulièrement responsables des objectifs sociaux, car ils donnent le ton aux autres employés, et leur niveau d'engagement envers les objectifs sociaux déterminera la capacité globale de l'institution à atteindre ces objectifs.

Le tableau *Examples of Social Targets for Senior Managers* fournit une liste des postes de cadres supérieurs, ainsi que des exemples d'objectifs institutionnels dont ils sont responsables et des exemples d'objectifs qu'ils doivent atteindre. Chaque cadre supérieur devrait disposer d'une telle liste de ses responsabilités et de ses objectifs sociaux, et les évaluations régulières des performances devraient porter sur sa capacité à atteindre les objectifs sociaux.

#### *2.B.1.1 L'institution inclut ses objectifs sociaux dans le plan d'affaires ou le plan opérationnel.*

#### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Il est important d'inclure les objectifs sociaux dans le plan d'affaire ou le plan opérationnel afin de s'assurer qu'ils sont intégrés dans les décisions stratégiques, la planification et les opérations.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si tous les objectifs sociaux et leurs cibles correspondantes sont inclus dans le plan d'affaire ou le plan opérationnel annuel. Il faut pour cela que le score soit "oui" pour 1.A.2.1 et 1.A.2.2, et au moins "partiellement" pour les pratiques essentielles 1.A.1, 1B.1, et 1.B.2.
- Attribuez la note "partiellement" si seuls certains objectifs sociaux et leurs cibles correspondantes sont inclus dans le plan d'affaire ou le plan opérationnel annuel. Il faut pour cela que le score soit au moins "partiel" pour 1.A.2.1, 1.A.2.2, et les pratiques essentielles 1.A.1, 1B.1, et 1.B.2.
- Attribuez la note "non" si un seul ou aucun des objectifs sociaux et leurs cibles correspondantes sont inclus dans le plan d'affaire ou le plan opérationnel annuel. Attribuez la note également "non" si Attribuez la note "non" pour 1.A.2.1, 1.A.2.2, et pour les pratiques essentielles 1.A.1, 1B.1, et 1.B.2.

#### **Sources d'information**

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

#### **Preuves à fournir**

Précisez les sections du plan d'affaire/opérationnel qui font référence aux objectifs sociaux et à leurs cibles. Donnez des exemples concrets.

### 2.B.1.2 Le PDG/directeur général évalue formellement les cadres supérieurs sur la réalisation des objectifs de performance sociale. Fréquence minimale : annuelle

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les incitations peuvent avoir un impact important sur les performances. L'évaluation des cadres supérieurs par rapport à des objectifs de performance sociale envoie le message qu'ils sont une priorité.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si le directeur général évalue la réalisation de tous les objectifs sociaux qui relèvent des descriptions de poste des cadres supérieurs concernés dans le cadre de leur évaluation annuelle des performances et si la réalisation des objectifs sociaux détermine de manière significative le niveau de leur rémunération/prime et leurs opportunités de carrière. Pour ce faire, le conseil d'administration doit avoir fixé des objectifs sociaux clairs, réalisables et "SMART", conformément à la norme 1A, et le directeur général doit pouvoir les décomposer pour les rendre plus spécifiques aux responsabilités des cadres supérieurs concernés.
- Attribuez la note "partiellement" si le directeur général n'évalue la réalisation que de certains objectifs sociaux relevant des descriptions de poste des cadres supérieurs concernés dans le cadre de leur évaluation annuelle des performances et/ou si la réalisation des objectifs sociaux ne détermine pas de manière significative le niveau de leur rémunération/bonus et leurs opportunités de carrière et/ou si l'évaluation n'est pas effectuée de manière cohérente (par exemple, parce que les objectifs sociaux ne sont pas "SMART").
- Attribuez la note "non" si le directeur général ne considère pas la réalisation d'objectifs sociaux relevant des descriptions de poste des cadres supérieurs concernés comme faisant partie de leur évaluation annuelle des performances et/ou si la réalisation des objectifs sociaux ne détermine pas du tout le niveau de leur rémunération/bonus et de leurs opportunités de carrière.

#### **Sources d'information**

- Politique des ressources humaines
- Formulaires d'évaluation des cadres supérieurs (remplis)
- Entretiens avec le directeur général
- Entretiens avec les RH
- Entretiens avec des cadres supérieurs

#### **Preuves à fournir**

Énumérez les critères utilisés pour l'évaluation des performances du personnel.

#### **Ressources pour l'indicateur 2.B.1.2**

- [Example of Social Targets for Senior Managers](#)

### 2.B.2 La direction prend des décisions stratégiques et opérationnelles sur la base de données sociales et financières.

Les principaux responsables et employés sur le terrain devraient procéder à un "contrôle des performances sociales" de toutes les décisions stratégiques et opérationnelles quotidiennes afin de compléter l'examen des performances sociales des cadres supérieurs et du conseil d'administration par des expériences et des réalités sur le terrain. Ce "contrôle" peut être aussi simple qu'une question : "Comment cette décision affecte-t-elle les clients ?" avant de choisir une ligne de conduite. Discutez avec les responsables de la manière dont cette vérification pourrait se dérouler dans le cours normal des activités quotidiennes et de la

manière dont elle pourrait les amener à modifier les opérations en cours ou les activités planifiées.

### **Contrôler les risques liés aux performances sociales**

Les systèmes de gestion des risques ont tendance à se concentrer sur les risques financiers et opérationnels (comme la fraude), mais ignorent souvent les risques qui sont plus étroitement liés à l'efficacité du service aux clients. L'audit interne et la gestion des risques/le contrôle interne devraient intégrer des critères de performance sociale dans leurs activités régulières. En outre, il est vivement recommandé de procéder à des évaluations externes des risques liés aux performances sociales, telles que les ratings sociaux, les audits sociaux externes ou la certification de la protection des clients. Le tableau Contrôler les risques liés à la performance sociale donne une idée des risques courants liés à la performance sociale.

#### **Ressources utiles :**

- [CRECER \(Bolivia\) addresses quality in response to lack of impact](#)
- [Microloan Foundation responds to missed outreach targets by addressing barriers](#)
- [KASHF Foundation Monitors Risk Using Client Interviews](#)
- [CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk](#)
- [SPM Essentials Webinar #2: Practical ways to address gender-related risks at your organization](#)
- [Yannick Milev of Chamroeun interview](#)

#### *2.B.2.1 La direction analyse les données suivantes et évalue les risques. Fréquence minimale : annuelle*

*2.B.2.1.1 Analyse des risques liés à la protection des clients (surendettement, traitement inéquitable, manque de transparence, confidentialité des données clients, réclamations, fraude, corruption et pots-de-vin)*

*2.B.2.1.2 Analyse des changements pour les clients et leurs ménages.*

*2.B.2.1.3 Analyse des conditions de travail décent (santé et sécurité, rémunération et bénéfices, conditions de travail)*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**  
**Détail 2.B.2.1.2 : SPI5 Full**

Les risques liés aux performances sociales font partie intégrante d'un cadre complet de gestion des risques. En effet, de nombreux critères de performance sociale peuvent servir de signaux d'alerte en cas de crise ou de faiblesses institutionnelles et opérationnelles. L'évaluation des risques liés à la protection des clients, aux changements pour les clients (*outcomes*) et aux conditions de travail décentes peut être effectuée en interne par un responsable ou un service spécialisé (par exemple, un audit annuel de conformité en matière de protection des clients), par un comité spécifique ou dans différents domaines opérationnels et/ou en externe par une évaluation de la protection des clients, une notation sociale ou un audit social externe.

#### **Guide de notation**

##### Détail 2.B.2.1.1

- Attribuez la note "oui" si la direction générale analyse systématiquement et régulièrement les risques liés à la protection des clients (surendettement des clients au moins tous les six mois, autres risques liés à la protection des clients au moins une fois par an) sur la base d'évaluations approfondies internes et/ou externes dédiées aux risques liés à la protection des clients.
- Attribuez la note partiellement" si la direction générale analyse les risques liés à la protection des clients, mais pas de manière systématique car elle ne dispose pas de rapports d'évaluation approfondis, ou pas de manière régulière (le surendettement des clients n'est qu'annuel, les autres risques liés à la protection des clients ne sont pas annuels).

- Attribuez la note "non" si la direction n'analyse ni systématiquement ni régulièrement les risques liés à la protection des clients.

**Détail 2.B.2.1.2**

- Attribuez la note "oui" si la direction générale analyse systématiquement et régulièrement (au moins une fois par an) les résultats négatifs et positifs pour les clients et leurs ménages, sur la base d'études approfondies internes et/ou externes consacrées aux clients.
- Attribuez la note "partiellement" si la direction générale analyse les résultats négatifs et positifs pour les clients et leurs ménages, mais soit de manière non systématique car elle ne dispose pas d'études approfondies sur les clients, soit de manière non régulière (une seule fois en l'espace de deux ou trois ans).
- Attribuez la note "non" si la direction n'analyse pas les résultats des clients de manière systématique ou régulière.

**Détail 2.B.2.1.3**

- Attribuez la note "oui", si la direction générale analyse systématiquement et régulièrement (au moins une fois par an) les conditions de travail décentes sur la base d'évaluations internes et/ou externes spécifiques, y compris une enquête de satisfaction représentative et actualisée auprès des employés.
- Attribuez la note "partiellement", si la direction générale analyse les conditions de travail décentes, mais pas systématiquement, faute d'une évaluation approfondie, ou pas régulièrement (une seule fois en l'espace de deux ou trois ans).
- Attribuez la note "non", si la direction générale n'analyse ni systématiquement ni régulièrement les conditions de travail décentes.

**Sources d'information**

- Rapports de gestion, rapports au conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général
- Entretiens avec le champion / comité GPS
- Entretiens avec l'audit interne et la gestion des risques/le contrôle interne

**Preuves à fournir**

Précisez comment les risques sont évalués (fréquence, par qui). Référez-vous aux rapports de gestion et/ou donner des exemples cités lors d'entretiens avec la direction générale.

**Exemples de terrain/ conseils pour la mise en œuvre**Pour 2.B.2.1.1

Il s'agit notamment de

- Taux d'utilisation des produits par types de clients, par produit. Fréquence minimale : trimestrielle
- Les taux d'intérêt et leur adéquation avec les objectifs sociaux de l'institution. Fréquence minimale : annuelle
- Dérive de la mission et risque de réputation - surveiller le nombre/la part des clients ciblés (femmes, ruraux, jeunes, ménages vulnérables, etc.) ; études de marché pour évaluer l'image de l'institution sur le marché.
- Incidents ayant entraîné un préjudice - suivi des plaintes des clients ; analyse des fautes commises par le personnel ; pratiques de recouvrement abusives/agressives
- Départ ou insatisfaction des clients - mener des enquêtes de satisfaction, analyser les raisons de départ des clients
- Incitations pouvant conduire à un comportement négatif - revoir chaque année les systèmes d'incitation pour vérifier qu'ils n'ont pas de conséquences négatives involontaires (par exemple, les incitations au recrutement de clients qui amènent les employés à recruter des clients qui ont déjà contracté des prêts auprès de plusieurs institutions).
- Manque de transparence - s'assurer que l'audit interroge les clients pour évaluer leur connaissance des termes et conditions.

Pour 2.B.2.1.2

L'analyse des résultats intègre les changements positifs et négatifs pour les clients et leurs ménages. Fréquence minimale : annuelle

Pour 2.B.2.1.3

L'analyse comprend

- Taux de rotation des employés, par sexe et par poste. Fréquence minimale : tous les six mois.
- Analyse des enquêtes de satisfaction des employés. Fréquence minimale : tous les deux ans. L'analyse des conditions de travail décentes doit inclure l'analyse des inégalités et des discriminations entre les hommes et les femmes.
- Inégalités/discrimination fondées sur le sexe - analyse de la répartition par sexe du personnel, écarts de rémunération
- Toutes les analyses ci-dessus doivent être ventilées par sexe, par poste et par d'autres catégories pertinentes.

**Ressources pour l'indicateur 2.B.2.1**

- [Monitor Social Performance Risk](#)
- [CRECER \(Bolivia\) addresses quality in response to lack of impact](#)
- [CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk](#)

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

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

*2.B.2.2.2 Transparence envers les clients*

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

*2.B.2.2.4 Saisie des garanties et pratiques de recouvrement appropriées*

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

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

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 2.B.2.2.1 : Advanced CP**

**Détail 2.B.2.2.4 : Progress CP**

Il est important que les risques liés à la protection des clients 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". L'atténuation efficace des risques est essentielle à la mise en œuvre de la stratégie sociale, car elle est étroitement liée à la capacité de l'institution à servir efficacement ses clients. La politique de protection des clients et le code de conduite devant être intégrés dans tous les aspects opérationnels et toutes les interactions avec les clients, le contrôle interne doit vérifier régulièrement que tous les employés s'y conforment pleinement. En outre, un contrôle de deuxième niveau est requis par l'audit interne et/ou le département des risques par le biais d'audits de conformité réguliers de la politique de protection des clients et du code de conduite. Le troisième niveau de contrôle est assuré par des audits sociaux externes, des ratings sociaux sociaux et des certifications de protection des clients.

Une institution peut ne pas avoir de politique de transparence autonome, mais les contrôles de transparence peuvent être intégrés dans les listes de contrôle existantes par l'audit. Les auditeurs et/ou les contrôleurs internes/gestionnaires de risques peuvent vérifier la compréhension des clients et l'exhaustivité de la documentation sur les produits lors de visites chez les clients, ou lors d'appels aux clients dans le cadre d'enquêtes de satisfaction.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si le suivi des risques liés à la protection des clients est intégré pleinement et efficacement dans les cadres de contrôle et d'audit interne au niveau

de l'agence et des clients à deux niveaux institutionnels (c'est-à-dire au niveau du contrôle opérationnel et de l'audit interne et/ou du département des risques). Une intégration complète et efficace signifie que le contrôle opérationnel et l'audit interne disposent de listes de contrôle ou de questionnaires formels pour chacun des six critères de protection des clients énumérés ci-dessus et que les rapports de contrôle ou les audits internes sont communiqués à la direction pour qu'elle prenne une décision en cas de non-conformité.

- Attribuez la note "partiellement" si le suivi des risques liés à la protection des clients n'est intégré que de manière rudimentaire dans les cadres de contrôle et d'audit interne, par exemple en ne contrôlant que certains des six critères de protection des clients, en ne préparant pas de rapports cohérents, en n'incluant pas d'entretiens directs avec les clients, etc.
- Attribuez la note "non" si le suivi des risques liés à la protection des clients n'a pas (encore) été intégré dans les cadres de contrôle et d'audit interne et si le suivi des risques liés à la protection des clients est ad hoc et n'est pas cohérent.

### Sources d'information

- Check-lists d'audit/de suivi des risques liés à la protection des clients,
- Rapports des opérations / de la gestion des risques et de l'audit interne
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration (trimestrielles), des réunions des directeurs d'agence (mensuelles) et du comité de gestion opérationnelle (hebdomadaires)
- Entretiens avec l'audit interne et le département de contrôle opérationnel / risque
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

### Preuves à fournir

Précisez quels critères sont intégrés dans les cadres de suivi/audit des risques liés à la protection des clients. Vérifier les listes de contrôle pour le suivi/audit des risques liés à la protection des clients afin de déterminer si des visites sont prévues pour s'assurer de la compréhension des clients.

Précisez comment l'audit interne ou le département des risques vérifie le processus d'approbation des prêts et les mesures qui ont été prises pour remédier à une mise en œuvre incorrecte. L'équipe d'audit vérifie-t-elle l'analyse de la capacité de remboursement, l'utilisation des informations de la centrale de risque, les refinancements non autorisés, la présence d'emprunteurs multiples ou de cosignataires multiples au sein d'un même ménage, et d'autres pratiques susceptibles d'accroître le surendettement des clients ?

Vérifiez que la politique d'audit interne est respectée. Exemples : vérification annuelle de 5% des dossiers clients pour s'assurer que les calculs sont corrects et conformes à la politique ; chaque agence est auditée au moins deux fois par an et 10 dossiers clients sont vérifiés à chaque fois. Les données collectées sur les clients sont-elles validées par l'audit interne ? Vérifier si les audits des agences prévoient un nombre minimum de visites de clients par an et si des visites réelles sont effectuées par l'auditeur interne pour poser des questions sur les produits pris, le comportement du personnel, la transparence, la compréhension des conditions par le client, les pratiques de recouvrement, etc. Donner des exemples de la manière dont l'audit interne vérifie les politiques relatives au traitement équitable et respectueux des clients. Préciser quand l'audit interne a vérifié pour la dernière fois le mécanisme de traitement des plaintes. Si l'audit a formulé des observations, vérifier que des mesures correctives ont été prises.

Vérifiez si un audit de conformité ou un examen interne/externe de la politique de protection des clients et/ou du code de conduite a été effectué au cours des deux dernières années.

### Exemples de terrain / conseils pour la mise en œuvre

L'audit interne peut disposer d'un questionnaire spécifique pour vérifier les questions de protection des clients ou intégrer des contrôles dans l'audit d'autres processus, par exemple :

- Vérifier la compréhension du code de conduite et de la politique de protection des clients par le personnel, par exemple au moyen de tests aléatoires administrés à

différents types d'employés (différentes durées d'emploi, différents lieux géographiques, etc.).

- Effectuer chaque année des visites d'entreprises/de ménages et des entretiens avec les clients sur un échantillon représentatif de ces derniers. Vérifier que les clients comprennent leurs droits, y compris le droit à un traitement respectueux de la part des employés et le droit de porter plainte.
- Interroger les clients qui quittent l'institution pour connaître les raisons de leur départ (par exemple, produits inappropriés, comportement des employés, difficultés à honorer les obligations liées au prêt).
- Vérifier que les employés respectent les politiques institutionnelles en matière de rééchelonnement et de refinancement des prêts en se rendant chez les clients et en consultant les dossiers de prêts.
- Examen des données relatives au traitement des demandes d'indemnisation, y compris la rapidité du règlement des sinistres, et d'un échantillon de rejets de demandes d'indemnisation.
- Examen d'un cas de manque de respect envers les clients, y compris des entretiens avec les clients et le personnel, afin de déterminer les défaillances dans les politiques et les procédures.

### Ressources pour l'indicateur 2.B.2.2

- [Social Performance Risks to Monitor](#)
- [KASHF Foundation Monitors Risk Using Client Interviews](#)
- [CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk](#)

*2.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 sociaux.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

La direction générale est chargée, sous la supervision du conseil d'administration, de prendre des mesures lorsque les objectifs sociaux ne sont pas atteints afin de rester en phase avec la stratégie sociale définie.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si la direction générale a pris des mesures correctives concrètes, récentes et importantes en réponse aux risques identifiés en matière de performance sociale et de protection des clients. Notez également "oui" si aucune action corrective n'a été nécessaire car l'institution atteint pleinement ses objectifs sociaux, mais que la direction générale évalue régulièrement les rapports de suivi et d'audit sur les risques liés aux performances sociales et à la protection des clients.
- Attribuez la note "partiellement" si la direction générale n'a pris que des mesures correctives mineures/insuffisantes en réponse aux risques identifiés en matière de performance sociale et de protection des clients.
- Attribuez la note "non", si la direction générale ne prend aucune mesure corrective malgré des risques clairement identifiés en matière de performance sociale et de protection des clients.

### Sources d'information

- Rapport de gestion
- Entretiens avec des cadres supérieurs, y compris le responsable de l'audit interne

### Preuves à fournir

Passez en revue les mesures correctives prises lorsque des risques ou des effets négatifs pour les clients et les employés ont été identifiés et précisez les résultats des mesures correctives. Donnez des exemples d'actions correctives avec les risques identifiés qu'elles sont censées atténuer.

**Ressources pour l'indicateur 2.B.2.3**

- [CRECER \(Bolivia\) addresses quality in response to lack of impact](#)
- [MicroLoan Foundation responds to missed outreach targets by addressing barriers](#)

## Dimension 3. 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 mieux gérer leur budget et à développer leurs activités génératrices de revenus et leurs entreprises et, par conséquent, à améliorer leurs moyens de subsistance et à atteindre leurs objectifs économiques. La conception de produits/services et de canaux de distribution centrés sur le client nécessite une compréhension approfondie des besoins financiers et de l'utilisation des produits par les différents groupes de clients, ainsi que de la manière dont la satisfaction et le départ des clients varient en fonction du groupe de clients et des raisons qui les expliquent. Les produits et services doivent être conçus pour réduire les obstacles à l'accès aux services financiers et aider les clients à atteindre leurs objectifs financiers, comme faire face aux risques et aux situations d'urgence, investir dans des opportunités, lisser les revenus ou créer un filet de sécurité.

Cette dimension comporte deux normes :

- Norme 3.A : L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients.
- Norme 3.B : Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients.

### Ressources pour la dimension 3

- [SPM Essentials Webinar #3: Using Client Feedback to Inform Product Design](#). Ce webinaire se focalise sur la Dimension 3 des Normes Universelles, les produits et services centrés sur le client, et en particulier sur l'utilisation du retour d'information du client pour éclairer la conception du produit.
- [CGAP Customer Experience Toolkit and Workbook](#). Cette boîte à outils et son manuel de travail permettent aux organisations de créer des expériences clients enrichissantes.

## Norme 3A. L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients.

Il est essentiel de comprendre les besoins des clients pour s'assurer que les produits et services leur sont réellement utiles pour progresser vers leurs objectifs professionnels et familiaux. Les normes vont plus loin que le principe de protection des clients "do no harm" et s'attachent également à comprendre les besoins et les préférences des différents types de clients en menant des enquêtes de satisfaction, en examinant les raisons des départs des clients et en utilisant ces informations pour ajuster les produits et les services ou en développer de nouveaux.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 3.A.1 : L'institution effectue des études de marché et des essais pilotes.
- Pratique essentielle 3.A.2 : L'institution utilise les données pour identifier les modèles de comportement financier par segment de clientèle.
- Pratique essentielle 3.A.3 : L'institution recueille les commentaires des clients sur leurs expériences d'utilisation de ses produits et services.

### Ressources pour la norme 3A

- [SPM Essentials Webinar #1 : Use what you have. Discovering client insights in your existing data](#). Ce webinaire de la SPTF explique comment utiliser les données de vos clients pour obtenir des informations exploitables.

- [Microfund for Women Uses Mixed Research Methods to Evaluate Microinsurance Product](#)
- [Friendship Bridge Segments Clients to Create Personas](#)

### 3.A.1 L'institution réalise des études de marché et des tests pilotes.

#### **Réaliser des études de marché centrées sur le client**

Outre les données collectées pour déterminer si les objectifs sociaux sont atteints, une étude de marché sur les groupes ou segments de clients est nécessaire pour mieux comprendre leurs besoins, leurs préférences, leurs objectifs, ainsi que les obstacles et les coûts de transaction liés à l'utilisation des produits/services financiers et de leurs canaux de distribution.

Traditionnellement, l'étude de marché part des produits et services (actuels ou potentiels) d'une institution et cherche à savoir si les clients aiment ou n'aiment pas les différentes caractéristiques de ces produits et services. Cependant, une étude de marché centrée sur le client commence 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 leurs besoins et leurs priorités et les aider à atteindre leurs objectifs. Ce type d'étude de marché nécessite d'étudier les multiples facettes de la vie des clients cibles afin de comprendre l'ensemble des défis et des opportunités auxquels ils sont confrontés tout au long de leur cycle de vie (au-delà des aspects purement financiers).

Par exemple, pour comprendre les besoins et les préférences des clients vivant dans les zones rurales, il est nécessaire de disposer d'informations financières telles que les types d'exploitations agricoles, les bénéfices mensuels générés par ces exploitations, les variations des flux de revenus saisonniers et la demande des clients pour divers services financiers. En outre, les questions suivantes nécessitent des réponses pour comprendre leurs priorités "non financières" : Quels sont les objectifs pour leur famille ? Quelles sont leurs principales vulnérabilités ? Quel est leur statut et comment cela affecte-t-il leur capacité et leur volonté de s'engager avec des institutions financières ? Pour les utilisateurs de services de paiement numérique, il est important de comprendre leur niveau de confort avec une interface mobile, les types de transactions qu'ils préfèrent effectuer numériquement plutôt qu'en face-à-face, et les erreurs d'utilisation qui pourraient affecter la sécurité du produit mobile.

L'institution peut utiliser plusieurs sources de données sur les clients, notamment des entretiens avec les clients et le personnel de terrain, des groupes de discussion, des enquêtes, des observations sur le terrain du comportement des clients cibles, des évaluations participatives rapides et l'exploration des données du système d'information de gestion (SIG), qui est abordée plus en détail dans le cadre de la pratique essentielle 3A.2. Le [tableau des techniques d'étude de marché](#) fournit une comparaison des utilisations des différents types de techniques d'étude de marché.

L'étude de marché doit inclure des personnes qui ne font pas partie des segments de clientèle cibles et doit chercher à déterminer si la conception des produits/services et de leurs canaux de distribution empêche involontairement certaines personnes d'y avoir accès.

#### **Exemples de terrain et ressources**

- [Market Research Techniques Table](#)

### *3.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 :*

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

*3.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*

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

#### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les produits et services sont souvent standardisés, basés sur ce que le secteur sait faire plutôt que sur les besoins des clients. Pour fournir des services de qualité et bien adaptés, il faut d'abord comprendre la vie financière et les comportements des clients cibles grâce à une étude de marché, puis concevoir le produit. L'étude de marché consiste à étudier les clients et les non-clients afin d'identifier les besoins financiers, les préférences, les comportements et les obstacles à l'accès aux services.

#### **Guide de notation**

##### Détail 3.A.1.1.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution analyse en profondeur le marché potentiel des nouveaux produits/services en évaluant la part de marché actuelle et la concurrence attendue dans tous les lieux/régions où elle a l'intention d'introduire les nouveaux produits/services.
- Attribuez la note "partiellement", si l'institution n'analyse que de manière rudimentaire le marché potentiel pour de nouveaux produits/services en s'appuyant sur son dernier exercice annuel de planification opérationnelle sans collecte de données primaires et secondaires supplémentaires, y compris l'analyse des concurrents.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'effectue pas d'analyse du marché potentiel pour les nouveaux produits/services en se basant uniquement sur des discussions informelles avec les directeurs d'agence et le personnel.

##### Détail 3.A.1.1.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution conçoit de nouveaux produits/services sur la base d'une étude approfondie de segmentation de la clientèle (couvrant les clients et les non-clients) qui différencie les données relatives au profil des clients en fonction du sexe, des groupes d'âge, de la localisation (urbaine/rurale), du niveau de revenu, etc.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution conçoit de nouveaux produits/services sur la base d'une recherche limitée et ad hoc de segmentation de la clientèle (en excluant les non-clients) en ventilant les données relatives au profil des clients uniquement en fonction du sexe ou du lieu de résidence.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne fonde pas la conception de ses nouveaux produits/services sur une étude de segmentation de la clientèle.

##### Détail 3.A.1.1.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution conçoit de nouveaux produits/services sur la base d'une recherche approfondie (couvrant les clients et les non-clients) sur les besoins et les préférences des clients en matière de produits financiers et non financiers, les objectifs du cycle de vie des clients et les obstacles à l'utilisation des services financiers.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution conçoit de nouveaux produits/services sur la base d'une recherche limitée auprès des clients (en excluant les non-clients), comme des enquêtes ad hoc auprès des clients et/ou sur les besoins et les préférences des clients pour les services financiers uniquement.

- Attribuez la note "non" si l'institution ne fonde pas la conception de ses nouveaux produits/services sur des études de clientèle.

**Sources d'information**

- Rapports d'études de marché et de 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

**Preuves à fournir**

- Précisez l'étude de marché et de clientèle la plus récente (et renvoyer aux rapports correspondants, s'ils sont disponibles) et fournir un résumé de ses résultats.
- L'étude de marché doit comprendre une analyse du contexte pour comprendre la saturation du marché et le marché potentiel.
- Les données sur les besoins/obstacles des clients peuvent se référer aux limites des capacités numériques, par exemple

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

L'analyse du contexte peut inclure :

- Étude de marché pour identifier la demande des clients (voir ci-dessous)
- Analyses sectorielles réalisées par l'association professionnelle/le réseau national ou d'autres acteurs (sociétés de conseil, autorités de surveillance, organisations de développement multilatérales et bilatérales).
- Analyse du nombre de prestataires de services financiers dans les zones où il y a des agences
- Utilisation de l'indice MIMOSA pour les analyses de saturation par pays
- Analyses sur la capacité de la centrale de risque

Quel que soit le produit ou le canal de distribution, l'étude de marché doit porter sur les points suivants :

- Analyse de la part de marché, de la situation du marché et du marché potentiel
- Caractéristiques des clients ou segments de clients cibles (données sur le profil des clients, y compris le sexe, l'âge, la localisation (urbaine/rurale), le niveau de pauvreté/revenu, le type d'entreprise, le niveau d'alphabétisation formelle) ;
- Comportements des clients ou segments de clients cibles qui influent sur leur situation économique (par exemple, habitudes d'épargne) ;
- Les besoins financiers quotidiens et liés au cycle de vie des clients cibles ou des segments de clientèle (par exemple, les travaux d'amélioration du logement, les frais de scolarité) ;
- Les opportunités et les contraintes économiques et sociales auxquelles sont confrontés les clients cibles ;
- Les obstacles auxquels les clients cibles sont confrontés pour accéder aux produits/services (par exemple, la distance par rapport aux agences, les barrières linguistiques, le manque d'éducation financière, les barrières comportementales/psychologiques telles que le fait de ne se concentrer que sur les besoins à court terme) ;
- Risques et situations d'urgence courantes auxquels sont confrontés les clients ou segments de clients cibles (par exemple, absence d'assurance maladie, vulnérabilité face aux catastrophes naturelles) ;
- la mesure dans laquelle les produits et services actuels répondent à ces besoins ; et
- Comment les produits/services pourraient mieux répondre aux opportunités et contraintes susmentionnées.

**Ressources pour l'indicateur 3.A.1.1**

- [Market Research Techniques](#)
- [Microfund For Women Uses Mixed Research Methods to Evaluate Microinsurance Product](#)
- [Friendship Bridge Segments Clients to Create Personas](#)

### 3.A.1.2 *L'institution effectue des tests pilotes avant d'introduire un nouveau produit ou d'apporter des modifications importantes à un produit existant.*

3.A.1.2.1 *Les tests pilotes de produits sont effectués auprès de clients présentant différentes caractéristiques socio-économiques et démographiques.*

3.A.1.2.2 *L'institution recueille des commentaires sur les produits pilotes auprès des employés et des clients.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Les essais pilotes sont nécessaires pour vérifier la compréhension des clients, l'adaptation des services aux besoins et aux préférences des clients cibles et pour éviter les attentes préconçues sur la façon dont les services seront utilisés et appréciés par les clients.

#### **Guide de notation**

##### Détail 3.A.1.2.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution suit un processus d'essai pilote formel et bien défini avant d'introduire un nouveau produit ou d'apporter des modifications importantes à un produit existant. Ce processus doit définir des objectifs clairs : (1) tester avec un échantillon raisonnable de clients représentatifs des différents segments de clientèle, (2) tester dans au moins deux agences différentes (peut-être une urbaine et une rurale), (3) identifier les indicateurs clés à surveiller, (4) une date limite à laquelle les indicateurs clés de performance sont mesurés pour évaluer l'adéquation du produit, etc.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne dispose pas d'un processus d'essai pilote formel et bien défini (tel que décrit ci-dessus) ou si elle prend des raccourcis importants dans le processus d'essai pilote. La note "partiellement" est également attribuée si l'institution a mené une enquête auprès des clients ou des discussions de groupe pour recueillir leur avis sur un produit à lancer au lieu d'un processus d'essai pilote.
- Attribuez la note "non" si l'institution introduit un nouveau produit ou apporte des modifications importantes à un produit existant sans procéder à un essai pilote, à une enquête auprès des clients ou à des discussions de groupe pour recueillir leur avis.

##### Détail 3.A.1.2.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution suit un processus d'essai pilote formel et bien défini avant d'introduire un nouveau produit ou d'apporter des changements significatifs à un produit existant. Ce processus doit comprendre la collecte systématique des commentaires des clients et du personnel sur les produits testés sur une base représentative.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne dispose pas d'un processus d'essai pilote formel et bien défini permettant de recueillir systématiquement les réactions des clients et du personnel sur une base représentative ou si elle prend des raccourcis importants dans le processus d'essai pilote. La note "partiellement" est également attribuée si l'institution a mené une enquête auprès des clients ou des discussions de groupe pour recueillir leur avis sur un produit à lancer au lieu d'un processus de test pilote.
- Attribuez la note "non" si l'institution introduit un nouveau produit ou apporte des modifications importantes à un produit existant sans recueillir les réactions des clients et du personnel, que ce soit dans le cadre d'un test pilote, d'une enquête auprès des clients ou de discussions de groupe.

#### **Sources d'information**

- Fiches techniques de produits ou descriptions de prototypes
- Processus d'essai pilote du produit, s'il est décrit dans un manuel de développement du produit ou ailleurs

- Entretien avec le service Marketing / Développement de produits
- Entretien avec le service des opérations
- Rapport sur l'essai pilote

**Preuves à fournir**

- Prenez un exemple récent et décrivez le processus d'essai pilote, sa durée, l'échantillon de clients cibles et un résumé des résultats et des changements apportés au produit après la phase pilote.
- Confirmez qu'il existe des essais pilotes et un retour d'information pour tous les types de produits récents (y compris les assurances, les paiements, les outils numériques, etc.).

**Ressources pour l'indicateur 3.A.1.2**

- [Responsible Digital Transformation - the case of Hermandad de Honduras in English](#)
- [Responsible Digital Transformation - the case of Hermandad de Honduras in Spanish](#)

### 3.A.2 L'institution utilise ses données pour identifier des modèles de comportement financier par segment de clientèle.

**Analyser l'utilisation des produits**

L'adoption des produits fait référence aux clients qui achètent les produits et services de l'institution, qui s'inscrivent à un service (par exemple, en optant pour des rappels d'épargne par SMS) ou qui concluent un contrat (par exemple, l'ouverture d'un compte d'épargne). L'utilisation des produits est différente : elle fait référence aux transactions ou interactions réelles entre le client et les produits/services. La distinction est importante, car de nombreux prestataires mesurent le succès d'un produit uniquement en fonction de son utilisation, en mesurant par exemple le nombre de clients qui souscrivent une assurance facultative ou le nombre de comptes d'épargne ouverts. Bien que l'adhésion soit une mesure importante de l'adéquation du produit, l'utilisation du produit est un meilleur indicateur de la valeur des produits pour les clients.

Vérifier si et comment les clients utilisent les produits et services qu'ils ont achetés ou auxquels ils ont souscrit, en particulier l'épargne, l'assurance et les services supplémentaires conçus pour les aider à gérer leurs finances. Les données transactionnelles sur l'utilisation des produits peuvent fournir des informations importantes sur le comportement financier et révéler des besoins non satisfaits, des opportunités et des obstacles. Une faible utilisation devrait inciter à rechercher les raisons pour lesquelles les clients n'utilisent pas les produits au fil du temps. Les données transactionnelles doivent être analysées par segment démographique et socio-économique, car il est peu probable que tous les segments de clientèle utilisent les produits de la même manière.

**Segmenter les données des clients**

La segmentation de la clientèle peut aider à diviser un marché hétérogène en plusieurs marchés plus petits et plus homogènes, sur la base d'une ou plusieurs caractéristiques significatives. Les institutions doivent segmenter les données des clients pour tous les produits, et pas seulement pour le crédit. La segmentation reconnaît que même au sein du segment de population "à faible revenu", les désirs, les besoins et les comportements des personnes sont nuancés. Le tableau des variables de segmentation est un menu de variables de segmentation possibles à utiliser avec les clients existants et potentiels.

**Ressources utiles :**

- [Segmentation Variables Table](#)
- [SPM Essentials Webinar #1: Use what you have. Discovering client insights in your existing data.](#)
- [SPM Essentials Webinar #2 : Practical ways to address gender-related risks at your organization Webinar](#)

### 3.A.2.1 L'institution analyse les données transactionnelles (PAR, montant moyen des prêts, remboursements de prêts, dépôts et retraits d'épargne) par segments démographiques et socio-économiques de ses clients.

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

La segmentation et l'analyse des données transactionnelles (utilisation, montants, problèmes de remboursement, etc.) en fonction des caractéristiques des clients permettent de mieux comprendre les besoins et les comportements spécifiques des différents types de clients et d'élaborer des produits plus axés sur les clients ou d'apporter un soutien spécifique.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution analyse plusieurs données transactionnelles pour tous les différents produits et par segment de clientèle avec des caractéristiques démographiques et socio-économiques telles que le sexe, les groupes d'âge, la localisation, le niveau de revenu/pauvreté, le niveau d'alphabétisation formelle, le secteur, etc.
- Attribuez la note "partiellement" si le fournisseur analyse les données transactionnelles pour un seul type de produit ou avec une seule segmentation de base de la clientèle comme le sexe ou la localisation.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'analyse pas les données transactionnelles par segment de clientèle présentant des caractéristiques démographiques ou socio-économiques différentes.

#### **Sources d'information**

- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Tout rapport analytique pertinent utilisé pour le développement du produit
- Rapports sur les transactions : Rapports ventilés par segment de clientèle sur le PAR, le montant moyen des prêts, les remboursements de prêts, les dépôts et les retraits, les ratios de sinistres, etc.

#### **Preuves à fournir**

Spécifiez les caractéristiques utilisées pour segmenter les données transactionnelles (âge, éducation, sexe, situation professionnelle, etc.)

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Les données transactionnelles sont générées par les transactions des clients, telles que les prêts demandés, approuvés, les montants des prêts, les remboursements, les ouvertures de comptes d'épargne, les retraits/dépôts sur les comptes d'épargne, les soldes des comptes d'épargne, etc.

Il est utile d'intégrer les données collectées pour préparer la transaction : tous les types d'informations provenant des clients, saisies dans le SIG, qui permettent d'analyser le remboursement et d'effectuer la transaction. Les données transactionnelles sont collectées régulièrement, sur la base du suivi de toute transaction, et parfois directement auprès des clients. Les données sur la capacité de remboursement, par exemple, tendent à être fiables parce que l'institution les utilise pour analyser la capacité de remboursement des clients. Les données collectées au cours d'une procédure de demande de prêt peuvent également être très détaillées en termes de sources et de montants de revenus pour le client et son ménage.

#### **Ressources pour l'indicateur 3.A.2.1**

- [Insights from Transactional Data](#)

### 3.A.2.2 L'institution analyse l'utilisation des produits (types et fréquence) par segments démographiques et socio-économiques de ses clients.

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full**

Comprendre quels types de clients (hommes, femmes, urbains, ruraux, par secteur, par groupe d'âge, etc.) utilisent les différents produits permet de connaître les besoins et les préférences des clients. Au-delà de l'accès aux produits, il est important de comprendre comment les clients les utilisent réellement.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) analyse l'utilisation de tous ses produits et (2) le fait par segmentation principale de la clientèle, comme le sexe, la localisation, les groupes d'âge, le niveau d'alphabétisation formelle, le niveau de revenu/pauvreté et le secteur.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit que partiellement les deux conditions ci-dessus, comme l'analyse de l'utilisation des produits de prêt uniquement ou une segmentation très rudimentaire de la clientèle.
- Attribuez la note "non" si l'institution analyse occasionnellement l'utilisation des produits de prêt, mais sans segmentation de la clientèle.

#### **Sources d'information**

- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Tout rapport analytique pertinent utilisé pour le développement de produits ou le marketing

#### **Preuves à fournir**

Référez-vous aux rapports qui analysent l'utilisation des produits en fonction des caractéristiques des clients et à la manière dont ces rapports ont été utilisés pour comprendre les besoins et les préférences des clients ainsi que l'utilisation réelle des produits.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

- Les institutions communiquent souvent sur le pourcentage de femmes clientes, mais des entretiens directs avec ces femmes emprunteuses, par exemple, peuvent montrer que les prêts sont en fait utilisés par leur mari, leur père, leur frère ou tout autre membre de la famille. Dans ce cas, l'accès et l'utilisation diffèrent et les besoins des femmes clientes peuvent ne pas être satisfaits.
- La segmentation des données relatives à l'épargne (par exemple, le montant et la fréquence des dépôts) en fonction de plusieurs caractéristiques pertinentes des clients (par exemple, les groupes d'âge, le statut professionnel et le sexe) peut fournir des informations précieuses sur la manière dont les habitudes d'épargne varient selon les segments de clientèle. Combinées à des entretiens avec chacun de ces segments, les conclusions peuvent indiquer que les jeunes préfèrent épargner pour des objectifs spécifiques (par exemple, les études, l'achat d'une voiture) et répondraient bien à des produits d'épargne axés sur les objectifs, que les employés salariés souhaitent un moyen plus facile de déposer leur salaire, que les hommes bénéficient de messages SMS de rappel d'épargne et que les femmes chefs d'entreprise ont besoin de pouvoir vérifier le solde de leur compte à partir de leur téléphone portable.

### 3.A.3 L'institution recueille les commentaires des clients sur leurs expériences d'utilisation de ses produits et services.

L'institution recueille les commentaires des clients sur leur expérience de l'utilisation des produits et services et des canaux de distribution. L'objectif est de déterminer si les clients

utilisent et apprécient les produits et services financiers comme prévu et s'ils rencontrent des difficultés pour y accéder ou les utiliser.

### **Comprendre la satisfaction des clients**

La collecte de données sur la satisfaction des clients est un type spécifique d'étude de marché. Les institutions doivent utiliser une ou plusieurs méthodes pour recueillir des données sur la satisfaction, telles qu'une enquête formelle sur la satisfaction des clients, des discussions de groupe avec les clients ou des réunions entre les clients et les employés pour discuter de la satisfaction des clients (les résultats étant communiqués aux responsables). Les données peuvent être collectées de manière continue ou au moins tous les deux ans. Il est important de sélectionner un échantillon de clients représentatif afin de réduire les biais. La satisfaction des clients diffère des plaintes des clients. Les deux types de données sont importants. Elles peuvent être complémentaires - par exemple, si l'on exploite les données relatives aux réclamations pour mieux comprendre un domaine dans lequel la satisfaction des clients est faible.

Les données relatives à la satisfaction des clients examinent la capacité de l'institution à répondre aux besoins des clients, tels que : réduire les risques et faire face aux urgences courantes, investir dans des opportunités économiques et répondre aux besoins anticipés des ménages. Les commentaires des clients doivent porter sur les points suivants

- Qui est l'utilisateur réel du produit et quelle est l'utilisation finale des services (par exemple, fonds de roulement des entreprises, lissage de la consommation, constitution d'actifs et support aux événements de la vie) ;
- Satisfaction générale quant à l'expérience du client et à la valeur des produits ;
- Satisfaction quant à la commodité, la sécurité et la fiabilité des canaux de distribution pour accéder aux services ;
- Satisfaction quant à la rapidité, la facilité des procédures, les conditions et les garanties d'obtention des services ;

Les enquêtes de satisfaction des clients permettent également de déterminer si les produits sont utilisés comme prévu. S'il existe un écart entre la façon dont les produits sont conçus et la façon dont ils sont effectivement utilisés, il y a un risque d'abandon des clients, de problèmes de remboursement et/ou de non-réalisation des objectifs sociaux.

### **Suivi de la fidélisation et de la sortie des clients**

L'inactivité, l'annulation et l'abandon des clients sont également de bons indicateurs de l'adéquation des produits. Effectuer un suivi régulier (au moins une fois par an) de la fidélisation des clients et par différents segments (au moins : caractéristiques des clients, produits, agences/zones). Choisir une formule de calcul de fidélisation et l'utiliser de manière cohérente au fil du temps (voir la formule dans les outils SPI Online). Les informations permettant de calculer les taux de fidélisation des clients sont généralement disponibles dans le SIG si celui-ci dispose d'un système d'identification unique des clients qui permet de distinguer les clients sortants des clients qui se reposent simplement entre deux prêts (et qui finissent par se réinscrire), ainsi que des clients qui sont passés à d'autres institutions. Ces distinctions importantes peuvent avoir un impact significatif sur le niveau des taux de rétention.

Il est important de calculer régulièrement les taux de fidélisation des clients et d'en rendre compte au conseil d'administration et à la direction générale. Un taux de sortie élevé dans les agences et dans certains segments de clientèle peut être la preuve d'une défaillance dans la conception du produit. La segmentation des données par agence, voire par agent de crédit, permet à la direction de se concentrer plus précisément sur les domaines problématiques. En plus de surveiller le taux pour détecter les problèmes potentiels liés aux clients et aux portefeuilles, le conseil d'administration et la direction générale doivent déterminer un niveau de rétention des clients qu'ils considèrent comme "inacceptable" : un niveau qui incite à prendre des mesures supplémentaires (par exemple, des entretiens avec les clients pour s'enquérir du problème, la mise sous surveillance de certaines agences ou de certains gestionnaires, l'offre de prêts d'urgence à la suite d'une catastrophe naturelle).

### Comprendre la sortie et l'inactivité des clients

Les questions de l'enquête auprès des clients doivent fournir à la direction des informations permettant de comprendre les raisons de la sortie des clients et de prendre des mesures correctives. Des exemples de questions d'enquêtes de sortie et des exemples de la manière dont les données de sortie peuvent être utilisées pour procéder à des ajustements opérationnels et de produits sont disponibles. Certaines institutions choisissent de mener régulièrement des enquêtes de sortie. D'autres ont constaté que les réponses à l'enquête de sortie ont tendance à être similaires au fil du temps, de sorte qu'ils mènent des enquêtes de sortie sur une base annuelle et lorsqu'ils souhaitent enquêter sur des problèmes spécifiques (par exemple, une faible participation des clients aux réunions de groupe). Enfin, il faut chercher à compléter les données de l'enquête par d'autres informations sur les clients, notamment des informations démographiques et sur le portefeuille provenant du système d'information de gestion de l'institution, ainsi que des études de marché supplémentaires recueillies par le biais de groupes de discussion, d'entretiens avec les clients et d'autres méthodes. Les données de sortie seules peuvent ne pas être suffisantes pour prendre des décisions concluantes, mais la combinaison des résultats de l'enquête de sortie avec d'autres informations permet d'obtenir une image plus complète de l'expérience des clients.

#### Exemples de terrain et conseils :

- [Example Exit Survey Questions](#)
- [Using Exit Data to Inform Product Design and Improve Operations](#)
- [Ujjiwan Collects Satisfaction Data Face-To-Face](#)
- [Deconstructing Drop-Out Uncovering the reasons behind attrition among village-banking microfinance clients](#)
- [Al Majmoua Customer Satisfaction Survey](#)
- [Al Majmoua Exit Survey](#)

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

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Progress CP**

Un retour d'information régulier de la part des clients est essentiel pour s'assurer que les produits répondent à leurs besoins. Les rapports de réclamation ne suffisent pas. Les enquêtes de satisfaction ou d'autres méthodes systématiques de collecte d'informations permettent de savoir comment les produits sont réellement utilisés, perçus et appréciés par les clients. Ces informations permettent de concevoir des produits appropriés. Parmi les autres moyens systématiques de recueillir un retour d'information, on peut citer les groupes de discussion avec les clients ou les réunions entre les clients et les employés pour discuter de la satisfaction des clients.

Si l'enquête porte sur des produits spécifiques, l'échantillon peut se concentrer uniquement sur les utilisateurs de ces produits. Pour les enquêtes de satisfaction générale, il convient d'utiliser un échantillon représentatif.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution 1) a mené une enquête générale de satisfaction des clients au cours des 24 derniers mois 2) sur la base d'un échantillon représentatif de clients.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions ci-dessus n'est pas remplie. Par exemple, l'institution a mené une enquête de satisfaction auprès de ses clients au cours des 24 derniers mois, mais celle-ci n'était pas basée sur un échantillon représentatif de clients.
- Attribuez la note "non" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas remplies.

#### Sources d'information

- Méthodologie de l'enquête de satisfaction des clients, questionnaires 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 et le personnel de terrain

**Preuves à fournir**

Précisez la date de la dernière enquête de satisfaction des clients. Le cas échéant, décrivez d'autres formes de retour d'information de la part des clients et leur régularité. Précisez la taille de l'échantillon de l'enquête de satisfaction la plus récente. Fournir un résumé des résultats.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Dans les zones à haut risque (risques de surendettement, niveau élevé de plaintes des clients, etc.), il peut être nécessaire de mener des enquêtes auprès des clients chaque année.

**Ressources pour l'indicateur 3.A.3.1**

- [Ujjivan Collects Client Satisfaction Data Face-to-Face](#)
- [Definition of a representative sample](#)
- [Selecting a Sample Size](#)
- [CGAP's Customer Experience Workbook](#) propose un exemple d'enquête de satisfaction des clients qui guide les institutions sur les facteurs importants à prendre en compte lors de la réalisation d'enquêtes de satisfaction des clients, et fournit des exemples de questions sur l'expérience des clients dans les points de service.
- Al Majmoua utilise des enquêtes de satisfaction et de sortie des clients pour comprendre l'expérience des clients et apporter des ajustements aux produits et services. Cette étude de cas examine les aspects techniques des enquêtes, notamment l'échantillonnage, la formation du personnel à l'utilisation des enquêtes et la création des questionnaires.
- ASKI Philippines recueille les commentaires des clients sur les caractéristiques des produits, les services non financiers qui complètent la microfinance, le service à la clientèle et la façon dont ASKI se compare à ses principaux concurrents.
- [Encuesta de satisfacción de la socias de Pro Mujer Argentina](#)
- [Encuesta de satisfacción de clientes : Movimiento Manuela Ramos CrediMujer](#)

*3.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.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI Entry | SPI5 Full | CP Full**

Les abandons de clients ou l'inactivité représentent une perte d'investissement pour l'institution et ont donc un coût. Une incidence élevée de départs ou de clients inactifs peut indiquer une insatisfaction, bien qu'il soit naturel qu'un certain pourcentage de clients quittent une institution lorsqu'ils n'ont plus besoin de services, lorsqu'ils déménagent ou lorsqu'ils ont accès à une institution offrant d'autres services. Les institutions doivent avoir une idée approximative du nombre de clients qui les quittent (ou qui sont inactifs) et les raisons de ce départ : sont-ils insatisfaits ou l'accès aux services financiers a-t-il aggravé leur situation socio-économique ? Ou est-ce simplement parce qu'ils n'ont pas un besoin immédiat de services financiers, mais qu'ils reviendront peut-être un jour ?

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si 1) l'institution mène régulièrement des enquêtes sur l'abandon ou le départ des clients et calcule les taux de rétention de la clientèle en tant que pratique établie pour identifier les défaillances dans la conception des produits et 2) a utilisé les résultats pour prendre des mesures correctives afin

d'améliorer ses produits/services actuels et leurs canaux de distribution et de concevoir de nouveaux produits/services davantage axés sur le client.

- Attribuez la note "partiellement" si l'institution mène des enquêtes sur l'abandon ou le départ des clients et calcule régulièrement les taux de rétention des clients afin d'identifier les défaillances dans la conception des produits, mais n'a pas utilisé les résultats pour améliorer ses produits/services et leurs canaux de distribution.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne mène pas d'enquêtes sur l'abandon ou la sortie des clients afin d'identifier les échecs de conception des produits.

### Sources d'information

- Méthodologie de l'enquête sur l'abandon des clients, questionnaires et rapports sur les résultats.
- Rapports sur les plaintes des clients
- Méthodologie des enquêtes de satisfaction et/ou de sortie des clients, 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

### Preuves à fournir

Rapports sur les entretiens de sortie avec les clients : Précisez comment les données relatives à l'inactivité/aux abandons sont collectées et à quelle fréquence elles sont analysées.

Donnez un exemple de la manière dont ces informations ont été utilisées pour la conception du produit, les opérations et/ou le service à la clientèle.

### Ressources pour l'indicateur 3.A.3.2

- L'outil Smart Campaign [Collecting and Using Client Exit Data](#) (Collecte et utilisation des données de sortie des clients) fournit des conseils détaillés sur la création et l'utilisation d'un instrument d'enquête de sortie.
- Le document [Learning from Exit Clients](#) de SPTF traite de la manière de collecter et d'utiliser les données relatives aux clients sortants.

### 3.A.3.3 *L'institution cherche à savoir si le stress au niveau des ménages rend plus difficile pour les clients l'utilisation de ses produits et services.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Parfois, des facteurs au niveau du ménage limitent la capacité des clients ou des clients potentiels à utiliser les produits et les services. C'est notamment le cas des femmes qui peuvent se heurter à l'opposition de leur conjoint lorsqu'il s'agit d'ouvrir leur propre compte bancaire ou d'emprunter. Les femmes peuvent également être confrontées à des contraintes de temps liées à l'équilibre entre leur rôle au sein de la famille et celui de salariée/entrepreneuse, ce qui limite leur demande pour certains produits.

Le stress financier peut également limiter le temps et la mobilité des femmes. La pandémie de COVID-19 a exercé un stress sur les ménages de plusieurs manières, allant de la fermeture des sources de revenus à la limitation de la mobilité en cas de crise sanitaire. Les institutions devraient étudier ces contraintes et stress possibles dans leurs enquêtes auprès des clients et inclure cette perspective dans leur analyse.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution 1) inclut dans les entretiens et les enquêtes auprès des clients des questions sur les facteurs du contexte familial susceptibles d'affecter l'utilisation des produits et 2) utilise ces informations pour réviser ses produits/services et leurs canaux de distribution.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution inclut dans les entretiens et les enquêtes auprès des clients des questions sur les facteurs du contexte familial

susceptibles d'affecter l'utilisation des produits, mais n'utilise pas ces informations pour revoir ses produits/services et leurs canaux de distribution.

- Attribuez la note "non" si l'institution n'inclut pas dans les entretiens et les enquêtes auprès des clients des questions sur les facteurs du contexte familial susceptibles d'influer sur l'utilisation des produits.

#### **Sources d'information**

- Entretien avec le service marketing / développement de produits
- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le personnel de terrain
- Entretiens avec les clients et méthodologie de l'enquête, questionnaires et rapports sur les résultats.

#### **Preuves à fournir**

Précisez le type d'étude conduit, les résultats majeurs concernant le stress des clients et les mesures envisagées.

#### **Ressources pour l'indicateur 3.A.3.3**

- [COVID-19 Client Interview Tool Data Insights and Recommendations for Funders, FSPs, and Regulators](#)
- [Caso de toma de decisiones impulsada por los datos del COVID-19 en Perú COOPAC MF Prisma](#)
- [RICHERS Toolkit, Phase 1: Social Performance Management Guide](#)
- [RICHERS Toolkit, Phase 1: Risk Assessments - Evaluating Your Organization's Risks of Harmful Work for Children and Adults](#)
- [SPM Essentials Webinar #8: Barriers, Bias and Banking Webinar](#)

## **Norme 3B. Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients.**

La collecte des commentaires des clients et des données sur leurs résultats doit permettre d'offrir des produits et services adaptés et centrés sur les clients, par le biais de canaux appropriés, qui créent des avantages pour les clients. La norme 3B met l'accent sur l'utilisation des données relatives aux clients (études de marché, données transactionnelles et d'utilisation des produits/services par les clients, satisfaction des clients, plaintes et enquêtes de sortie, et suivi des changements – *outcomes*) pour prendre des décisions concernant la conception et l'amélioration des produits et services au profit des clients.

Cette norme comporte cinq pratiques essentielles

- Pratique essentielle 3.B.1 : L'institution utilise les informations issues des données client pour concevoir les produits, les services et les canaux de distribution.
- Pratique essentielle 3.B.2 L'institution supprime les barrières qui empêchent l'accès aux produits et services financiers.
- Pratique essentielle 3.B.3 : Les produits, services et canaux de l'institution protègent les clients des préjudices.
- Pratique essentielle 3.B.4 : Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation. Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.
- Pratique essentielle 3.B.5 : Les produits et services de l'institution aident les clients à atteindre leurs objectifs.

#### **Ressources pour la Norme 3B**

- [SPM Essentials Webinar #3: Using Client Feedback to Inform Product Design](#)

- [Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment](#)

### 3.B.1 L'institution utilise les informations issues des données client pour concevoir les produits, les services et les canaux de distribution.

Comme indiqué dans les lignes directrices de la norme 3A, les institutions doivent fonder leurs décisions relatives aux produits/services/canaux de distribution sur des études de marché et de clientèle. L'exemple ci-dessous illustre une décision relative au canal de distribution fondée sur des données collectées par le biais d'enquêtes auprès des clients et d'une analyse des données du SIG.

Choix du canal de distribution en fonction des besoins du client : Un exemple

Les données segmentées par type de clients montrent :

- Les clients vivant à l'est habitent à moins de 2 km de leur agence locale, et les clients de l'ouest habitent à moins de 10 km.
- Les clients de l'ouest dépensent trois fois plus pour le transport vers les agences que les clients de l'est.
- Plus de 85 % des clients vivant à l'est et à l'ouest possèdent un téléphone portable.
- Dans les deux régions, les clients préfèrent la commodité des services bancaires mobiles.

Décision relative au canal de distribution en fonction des besoins du client :

L'institution décide de lancer un projet pilote de services bancaires mobiles, la majorité de ses clients ayant exprimé une demande en ce sens. Elle commence par cinq agences situées dans l'ouest, car ces clients vivent plus loin de leur agence locale et dépensent plus d'argent pour se rendre dans les agences.

Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) en Indonésie nous offre un autre exemple de la manière dont une organisation peut transformer les données d'une enquête auprès de ses clients en informations exploitables qui influencent l'innovation des produits. De nombreux autres facteurs sont essentiels, tels que les opportunités technologiques et les modèles commerciaux (y compris les partenariats potentiels avec les opérateurs de réseaux mobiles), l'importance relative de l'investissement pour l'institution, la réglementation, le niveau de culture numérique des clients, etc.

Pour compléter ou approfondir leur compréhension des besoins et des comportements des clients, certaines institutions utilisent le processus de conception centrée sur l'humain (Human Centered Design - HCD) pour transformer les informations sur les clients en produits, services et canaux de distribution adaptés et bénéfiques. Outre l'offre d'une gamme de produits et de services conçus pour s'adapter à la vie financière des clients, il est essentiel que les employés comprennent l'adéquation des produits en étant formés à la manière d'associer les clients aux produits/services adéquats. Une institution peut avoir des produits parfaitement conçus, mais pour que les clients en bénéficient, le personnel doit être en mesure de les aider à choisir les produits et options appropriés.

#### Exemples de terrain/conseils de mise en œuvre :

- [Komida Uses Data-Driven Product Design](#)
- [Human-Centered Design](#)
- [Human Centered Design Toolkit - Product design & development methodology to reflect on new products](#)
- [Design Toolkit--Design for Mobile Money Smartphone App for Financial Inclusion in Pakistan](#)
- [Estudio de Caso Mujeres Unidas Adaptación de productos y servicios por zonas](#)

*3.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.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Les clients sont la meilleure source d'information - recueillie par le biais d'études de marché, d'enquêtes de satisfaction, de discussions avec des groupes de clients, de plaintes et de tout autre système de retour d'information - pour concevoir des produits/services/canaux de distribution centrés sur les clients.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution conçoit de nouveaux produits, services et canaux de distribution en se fondant systématiquement sur le retour d'information représentatif des clients, recueilli par le biais de différents systèmes de collecte, tels que les études de marché et les études pilotes, les études de satisfaction des clients, les enquêtes sur les changements (*outcomes*), les plaintes, etc.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution conçoit de nouveaux produits, services et canaux de distribution qui ne sont pas systématiquement basés sur un retour d'information représentatif des clients. Elle peut utiliser des informations antérieures au lancement du produit (études de marché, études pilotes) ou postérieures au lancement du produit (enquêtes de satisfaction des clients, données sur les résultats) ou uniquement des informations informelles sur les clients.
- Attribuez la note "non" si l'institution conçoit de nouveaux produits et services et leurs canaux de distribution sans s'appuyer sur le retour d'information de clients représentatifs.

**Sources d'information**

- 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)

**Preuves à fournir**

- Montrez comment la direction utilise les résultats du retour d'information des clients pour améliorer les produits/services et leurs canaux de distribution.
- Montrez comment les mesures sont discutées, mises en œuvre et contrôlées, et comment des enregistrements de ces actions existent. L'institution doit évaluer la capacité des clients à interagir efficacement avec les technologies qu'elle utilise pour fournir des services et des informations.
- Fournissez un ou plusieurs exemples spécifiques de la manière dont les données relatives aux clients et au marché ont été utilisées pour éclairer la conception d'un produit ou d'un service.

**Ressources pour l'indicateur 3.B.1.1**

- [Komida Uses Data-Driven Product Design](#)

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

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full**

En ce qui concerne la conception de nouveaux produits, le retour d'information des clients est la meilleure source pour comprendre les défaillances ou les caractéristiques inadéquates des produits/services existants et de leurs canaux de distribution.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) modifie les produits/services existants et leurs canaux de distribution en se fondant systématiquement sur le retour d'information représentatif des clients recueilli par le biais de différents systèmes de retour d'information, tels que les études de marché et les études pilotes, la satisfaction des clients, le suivi des changements (*outcomes*) pour les clients, les plaintes, etc. et (2) s'il existe au moins un exemple concret et documenté.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution modifie des produits, des services et des canaux de distribution existants sans se fonder systématiquement sur un retour d'information représentatif des clients. Elle peut se contenter d'utiliser un retour d'information non représentatif et informel de la part des clients.
- Attribuez la note "non" si l'institution modifie les produits, les services et les canaux de distribution existants sans s'appuyer sur un retour d'information représentatif des clients.

### Sources d'information

- Fiches produits
- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Entretien avec le service clientèle

### Preuves à fournir

Donnez un ou plusieurs exemples spécifiques de la manière dont les retours des clients ont été utilisés pour modifier un produit ou un service ou le canal de distribution correspondant.

### Ressources pour l'indicateur 3.B.1.2

- [VisionFund Uganda Reduces the Barriers to Financial Inclusion Through Product Term Changes](#)
- [Association Base Fandima Develops a Flexible Group Lending Methodology](#)

*3.B.1.3 L'institution consacre des ressources (financières et temps des employés) au développement et à l'amélioration continus des produits, services et canaux de distribution.*

### Indicateur : SPI5 Full

La mise en œuvre d'un développement et d'une amélioration des produits activement axés sur les clients nécessite l'implication du personnel et des ressources adaptées. Il s'agit d'une décision stratégique qui doit être prise dans le cadre du processus de planification et de budgétisation et qui doit être reflétée par une unité spécifique (par exemple, développement de produits, études de marché et de clientèle) dans l'organigramme.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution a formalisé les études de marché et de clientèle pour la conception et l'amélioration des produits/services et de leurs canaux de distribution en termes (1) de temps consacré par le personnel (comme indiqué dans les descriptions de poste) et (2) d'une ligne budgétaire annuelle pour les études de marché, les enquêtes de satisfaction des clients et d'autres mécanismes de retour d'information des clients.
- Attribuez la note "partiellement" si un personnel spécialisé est chargé d'effectuer des études de marché et de clientèle pour la conception et l'amélioration des produits/services et de leurs canaux de distribution, mais qu'il n'y a pas de ligne

budgétaire dédiée aux études de marché, aux enquêtes de satisfaction des clients et aux autres mécanismes de retour d'information des clients. Attribuez la note également "partiellement" si les ressources financières du personnel dédié ne sont disponibles qu'occasionnellement pour les études de marché et de clientèle, et non de manière permanente.

- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas formalisé l'étude de marché et de clientèle pour la conception et l'amélioration des produits/services et de leurs canaux de distribution, en termes de temps de personnel dédié et de ligne budgétaire.

#### **Sources d'information**

- Budget ou plan financier (détaillé)
- Entretien avec le PDG / directeur financier
- Entretien avec le service marketing / développement de produits
- Organigramme/descriptions de poste

#### **Preuves à fournir**

Précisez ce qui est actuellement mis en œuvre (en termes de processus et d'organisation) et si un budget spécifique est alloué.

### **3.B.2 L'institution supprime les barrières qui empêchent l'accès aux produits et services financiers.**

#### **Caractéristiques et adéquation du produit**

L'adéquation des produits est l'un des principaux moyens de protéger les intérêts des clients et de les aider à progresser sur le plan économique. Des produits et des canaux de distribution inadaptés créent des barrières qui empêchent l'accès.

Les obstacles à l'accès sont des facteurs qui empêchent les clients cibles d'utiliser les produits et services. En plus de comprendre comment les clients actuels et les anciens clients utilisent les produits et les services, l'institution doit identifier les raisons pour lesquelles les non-clients du groupe cible n'utilisent pas les produits et les services.

Parmi ces obstacles, on peut citer les caractéristiques des produits qui ne correspondent pas aux flux de revenus des clients, les canaux de distribution qui ne sont pas pratiques ou abordables pour les clients, les termes des produits qui sont trop compliqués à comprendre pour les clients cibles, et les exigences en matière de garanties ou de frais qui sont trop élevées. Les obstacles peuvent également être liés au comportement des clients eux-mêmes, par exemple une focalisation excessive sur les besoins à court terme, qui les rend réticents à épargner ou à souscrire une assurance.

Outre les caractéristiques des produits, les produits/services doivent tenir compte de la capacité financière des clients cibles. La capacité financière fait référence à l'aptitude d'un client à agir dans son propre intérêt financier et à sélectionner et accéder à des services financiers qui répondent à ses besoins. La capacité financière est basée sur l'alphabétisation, les attitudes, les compétences et le comportement du consommateur. Il est important de comprendre la capacité financière des clients cibles et la manière dont elle affecte leur utilisation des services financiers.

Les exemples suivants illustrent l'influence de la capacité financière d'un client sur l'utilisation et l'accès aux produits :

- Pour les produits financiers de groupe, les personnes les plus pauvres sont souvent exclues par les membres du groupe qui les considèrent comme moins fiables et moins dignes de confiance, ou les personnes les plus pauvres peuvent s'exclure elles-mêmes sur la base d'une perception négative d'elles-mêmes.
- De nombreux clients ne souhaitent pas utiliser des canaux de distribution qui permettent aux membres de leur famille de voir ou d'accéder à leur épargne.
- Certains clients sont plus enclins à épargner s'ils se sont fixé un objectif d'épargne, même s'il n'est pas contraignant.

- Un client peut refuser une assurance parce que la prime est une dépense certaine et à court terme, alors que l'indemnité est incertaine et lointaine.

**Exemples de terrain/conseils de mise en œuvre**

- [VisionFund Uganda Reduces the Barriers to Financial Inclusion Through Product Term Changes](#)
- [Association Base Fandima Develops a Flexible Group Lending Methodology](#)
- [Génésis Locates Point of Sale Devices in Client Businesses](#)

### *3.B.2.1 L'institution propose des montants et des conditions de prêt adaptés au profil économique, aux flux de trésorerie et au type d'entreprise des clients.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Pour relever les défis de l'inclusion financière, les produits doivent minimiser les barrières à l'entrée en autorisant de petits montants, des garanties de prêt adaptées aux actifs des populations économiquement exclues, des calendriers de remboursement alignés sur les flux de trésorerie des clients cibles (combinés pour le ménage et les activités économiques), et des canaux de distribution accessibles (par exemple, cartes de crédit/débit, banque mobile, points de service, agents), des garanties souples pour les MPME, etc.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si un large éventail de conditions de prêt différentes (telles que le montant, la durée, le calendrier de remboursement, les modes de remboursement, le délai de grâce, le type et l'étendue des garanties exigées, les conditions de remboursement anticipé, etc.) pour chaque produit de prêt conduit à des prêts adaptés aux besoins spécifiques de chaque emprunteur et de son ménage. Cela nécessite un personnel de crédit qualifié pour effectuer des analyses de trésorerie appropriées afin de conseiller chaque demandeur de prêt sur les conditions de prêt optimales.
- Attribuez la note "partiellement" si les prêts ne répondent que partiellement aux besoins spécifiques de chaque emprunteur et de son ménage en raison du choix limité des conditions de prêt disponibles et/ou de la capacité limitée du personnel de crédit en matière d'analyse des flux de trésorerie.
- Attribuez la note "non" si l'institution propose des produits de prêt standardisés avec peu ou pas de conditions de prêt différentes pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque emprunteur et de son ménage ou si le personnel de crédit n'effectue pas d'analyses de flux de trésorerie appropriées.
- Vérifiez la cohérence avec l'indicateur 3B32 sur les exigences en matière de garantie et l'indicateur 3B31 sur le calendrier de remboursement.

**Sources d'information**

- Stratégie/plan d'affaire
- Politique des produits et manuels opérationnels
- Fiches techniques et descriptions des produits
- Entretiens avec le directeur des opérations
- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretien avec le directeur général
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

**Preuves à fournir**

Précisez comment les produits de prêt sont conçus pour promouvoir l'inclusion financière. Par exemple, la taille des prêts est-elle suffisamment petite pour être accessible aux clients à faibles revenus dont les flux de trésorerie sont irréguliers ? Les exigences de garantie pour les MPME sont-elles suffisamment souples pour inclure les MPME informelles ? Les calendriers de remboursement sont-ils raisonnables compte tenu des flux de trésorerie des

agriculteurs ? Des efforts sont-ils déployés pour adapter les canaux de distribution aux spécificités des segments de clientèle cibles ?

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Les caractéristiques suivantes du produit/service doivent correspondre aux besoins des clients cibles :

- Taille : Les montants maximum et minimum des prêts et les exigences en matière d'épargne doivent correspondre aux revenus, au type d'activité, aux habitudes d'épargne, etc. des clients cibles.
- Conditions de prêt, calendriers de remboursement et conditions de retrait de l'épargne : Les conditions de prêt et les calendriers de remboursement doivent correspondre aux flux de trésorerie des clients cibles, et les conditions de retrait de l'épargne doivent être conçues pour permettre aux clients cibles d'avoir un accès maximal à leur épargne lorsqu'ils en ont besoin. L'Association Base Fandima au Burkina Faso donne un exemple de la façon dont elle a complètement repensé les conditions de son produit de prêt de groupe pour atteindre ses clients cibles.
- Le prix : Les prix doivent être abordables pour les clients. Les lignes directrices de la norme 6B traitent de la fixation de prix abordables pour les clients.
- Exigences en matière de garantie/de collatéral : Les exigences en matière de garanties doivent correspondre à l'accès des clients cibles aux garanties physiques et/ou aux garants. VisionFund en Ouganda fournit un exemple utile de révision des conditions du produit et des garanties.
- Exigences relatives à l'utilisation des produits : Les conditions d'utilisation des produits doivent être compatibles avec les besoins et les activités de subsistance des clients cibles.

Pour garantir l'inclusion financière, certaines questions peuvent être vérifiées avec les clients :

- Votre dernier prêt a-t-il répondu aux besoins de votre activité professionnelle ? Si non, pourquoi ?
- Qu'en est-il de la durée et du montant du prêt ? Ont-ils répondu à vos besoins ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Êtes-vous en mesure d'épargner régulièrement ? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui limite vos possibilités compte tenu des caractéristiques de nos produits d'épargne ?

### Ressources pour l'indicateur 3.B.2.1

- [VisionFund Uganda Redecus the Barriers to Financial Inclusion Through Product Term Changes](#)
- [Association Base Fandima Develops a Flexible Group Lending Methodology](#)

### 3.B.2.2 L'institution propose des canaux de distribution qui réduisent les obstacles à l'accès pour les clients.

3.B.2.2.1 L'institution offre aux clients plusieurs canaux de distribution.

3.B.2.2.2 L'institution utilise des technologies adaptées à la culture numérique des clients cibles.

### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full

Les obstacles à l'accès peuvent être d'ordre culturel, religieux et/ou socio-économique, tels que : la langue, la distance par rapport aux points de service de l'institution, les coûts de transaction du client pour se rendre au point de service le plus proche, le rayon de déplacement des femmes pour des raisons religieuses, de garde et de sécurité, la composition par sexe du personnel de terrain de l'institution, les exigences en matière d'alphabétisation, les compétences technologiques ou les exigences en matière techniques, etc. Proposer des canaux de distribution multiples et veiller à s'adapter à des connaissances numériques limitées peut aider à atteindre les populations exclues.

Il est important de minimiser les coûts de transaction des clients lors de la demande et de l'utilisation des produits et services en termes de coûts de transport vers et depuis le prochain point de service, le nombre de visites nécessaires, la commodité du calendrier et le temps moyen passé pour ces visites, ainsi que le temps passé à demander un produit/service et à effectuer une transaction. Le meilleur moyen d'y parvenir est que le point de service soit situé à moins de 2 km du domicile du client et que le nombre de visites nécessaires soit minimal, la plupart des transactions et des échanges d'informations étant numérisés.

### Sources d'information

- Observations dans au moins deux agences, y compris une agence rurale ou un point de service
- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le service clientèle / marketing
- Entretiens avec les clients

### Guide de notation

#### Détail 3.A.2.2.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution propose plusieurs canaux de distribution pour les principaux produits, adaptés aux différents segments de clientèle et exigeant de faibles coûts de transaction pour les clients.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne propose que quelques canaux de distribution qui ne sont pas bien adaptés aux différents segments de clientèle et si elle ne tient pas compte des coûts de transaction des clients. Par exemple, les remboursements de prêts numériques sont proposés par une banque partenaire, mais la plupart des clients n'ont pas de compte auprès de cette banque partenaire et les agences de cette banque sont éloignées des clients.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose pas aux clients de rembourser leurs prêts et/ou d'effectuer des dépôts via au moins un canal numérique et/ou n'a pas de points de service à moins de 2 km du domicile des clients.

#### Détail 3.A.2.2.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution contrôle et s'assure régulièrement que tous ses clients cibles (y compris les clients ayant un faible niveau d'alphabétisation et appartenant à des tranches d'âge plus élevées) utilisent efficacement ses canaux de distribution numériques en leur offrant des conseils pratiques au personnel et des formations en alphabétisation numérique, le cas échéant.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne vérifie qu'occasionnellement si tous ses clients cibles utilisent efficacement ses canaux de distribution numériques et/ou ne fournit pas de formation efficace aux clients en matière d'alphabétisation numérique.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne vérifie pas si tous ses clients cibles utilisent efficacement ses canaux de distribution numériques et/ou ne propose pas de formation à la culture numérique à ses clients.

### Preuves à fournir

Décrivez les canaux de distribution et la manière dont ils sont adaptés aux clients cibles. Calculez brièvement les coûts de transaction des clients pour la demande et la transaction des principaux produits/services.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Les canaux de distribution doivent être abordables, pratiques et fiables pour tous les segments de clientèle visés (par exemple, services bancaires mobiles, cartes à puce/cartes prépayées, points de vente, guichets automatiques, ou agents pour les régions éloignées si nécessaire). Ils doivent être adaptés pour surmonter les barrières culturelles, religieuses et/ou socio-économiques telles que la langue, les niveaux d'alphabétisation, les rôles des hommes et des femmes, etc. La Fundación Genesis Empresarial donne un exemple d'innovation et d'adaptation des canaux de distribution afin de réduire les obstacles pour ses clients.

*3.B.2.3 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.*

 **Indicateur : SPI5 Full Option “Epargne”**

Les clients peuvent éprouver des difficultés à accéder à des produits d'épargne dont les exigences sont élevées ou strictes en termes 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.

**Guide de notation**

- Indiquez "NA (non applicable)" si l'institution 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.
- Attribuez la note "oui" s'il n'y a pas de conditions restrictives concernant le solde minimum, la taille minimum des transactions, les divers frais, les conditions de retrait, etc. Cela s'applique dans le cas (1) d'un solde minimum de 1 équivalent USD, (2) d'aucun montant minimum de transaction, (3) d'aucun frais pour les transactions, les consultations du solde du compte et les reçus de paiement, (4) d'aucune restriction de retrait (à l'exception des taux d'intérêt sur les dépôts plus élevés auxquels on renonce pour les dépôts à terme), et (5) de frais d'ouverture et de clôture de compte maximum de 1 équivalent USD.
- Attribuez la note "partiellement" s'il existe des conditions restrictives concernant le solde minimum, la taille minimum des transactions, les divers frais, les conditions de retrait, etc. Par exemple, il y a un solde minimum de 2 USD ou plus sur le compte, un montant minimum de transaction, des frais pour les transactions, des interrogations sur le solde du compte, des paiements reçus ou des retraits limités à un par mois.
- Attribuez la note "non" s'il existe des conditions très restrictives concernant le solde minimum, le montant minimum des transactions, les divers frais, les conditions de retrait, etc.

**Sources d'information**

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

**Preuves à fournir**

Reportez-vous aux fiches d'information et aux brochures du produit qui définissent les conditions générales du produit et décrivez-les brièvement. Analysez si et comment elles constituent un obstacle pour les clients cibles.

### 3.B.3 Les produits, services et canaux de l'institution protègent les clients des préjudices.

Les institutions doivent veiller à ce que leurs produits, services et canaux de distribution protègent leurs clients. Parmi les domaines clés à examiner pour s'assurer qu'ils sont alignés sur les meilleures pratiques en matière de protection des clients figurent les éléments suivants :

- Calendrier de remboursement
- Exigences en matière de garanties et de garants
- Risque de change
- Risques sociaux
- Assurance volontaire
- Suivi des réseaux d'agents et des canaux numériques

**Calendrier de remboursement**

Les calendriers de remboursement doivent correspondre aux flux de trésorerie des clients cibles et à leur type d'activité. Si les calendriers de remboursement ne sont pas alignés sur les flux de trésorerie et les rendements de l'entreprise, les clients risquent de ne pas pouvoir payer à temps et de subir un préjudice en raison des pénalités, des rapports négatifs de la centrale de risque et même de tomber dans le surendettement. Cela ne concerne pas seulement les prêts agricoles. Des calendriers de remboursement flexibles sont exigés pour tous les clients afin de tenir compte de la saisonnalité des revenus qui peut survenir dans toute entreprise ou tout ménage.

**Exigences en matière de garantie**

Une politique fondée sur les normes locales doit décrire les garanties acceptables et inacceptables et fournir des lignes directrices claires sur la manière dont les garanties sont enregistrées et évaluées. Cette politique ne doit pas accepter les éléments de garantie susceptibles de créer de graves difficultés, d'affecter la capacité de revenu du client ou de le priver de ses biens essentiels. La valeur de la garantie doit être basée sur un prix de marché vérifiable ou une valeur de revente, vérifiée par un gestionnaire ou un comité de crédit. La valeur de la garantie ne doit pas être excessive par rapport au montant du prêt. Si les clients n'ont pas d'actifs à offrir en garantie, d'autres moyens de garantir leurs prêts sont nécessaires, comme un garant, une caution solidaire, etc.

**Risque de change**

La gestion du risque de change est une tâche complexe, mais il est important de protéger les clients du risque de change dans la mesure du possible. Il y a asymétrie de devises lorsque l'institution détient des actifs de prêt libellés dans la monnaie locale, mais que son bilan comporte des dettes libellées en devises fortes. Dans ce cas, les institutions répercutent parfois le risque de change en prêtant à leurs clients en devises fortes ou en indexant leurs taux d'intérêt débiteurs sur un taux de change donné. Toutefois, étant donné que les emprunteurs sont confrontés à des montants de remboursement plus élevés que prévu en cas de dévaluation de la monnaie locale et qu'ils pourraient subir un préjudice, les institutions devraient étudier d'autres options pour atténuer ce risque avant de le répercuter sur leurs clients.

Le moyen le plus direct de protéger les clients contre le risque de change est de leur prêter en monnaie locale dans la mesure du possible. La protection de l'institution contre le risque de change est également essentielle pour protéger les clients. Si l'institution emprunte des fonds en devises fortes, elle développe une surveillance et une évaluation étroites de l'exposition au risque de change, complétées par une couverture du risque de change sans impliquer les clients. Le ratio clé à surveiller est le ratio de risque de change, qui calcule l'exposition aux fluctuations de change en utilisant les actifs et les passifs, selon la formule suivante :

*(Total des actifs en devises fortes - Total des passifs en devises fortes) / Total des actifs nets*

Un ratio plus élevé reflète une plus grande proportion d'actifs en devises fortes par rapport aux passifs en devises fortes, et donc une moindre vulnérabilité aux fluctuations de change. L'institution doit fixer une fourchette cible pour son ratio et suivre de près son bilan pour évaluer son exposition au risque. Elle peut réduire les risques de change en prenant en compte les éléments suivants :

- Maintien d'un compte de dépôt en monnaie forte (y compris fixation d'un seuil minimum de réserve de trésorerie en monnaie forte par rapport aux engagements en monnaie forte).
- Emprunt en monnaie locale plutôt qu'en devises fortes chaque fois que possible, même si les taux locaux sont un peu plus élevés, y compris en utilisant une ligne de crédit locale pour les besoins à court terme.
- Les "emprunts adossés", dans lesquels l'institution verse le produit d'un prêt en devises fortes sur un compte en devises fortes dans une banque locale, qui sert ensuite de garantie pour un prêt en devises locales.

Si l'institution répercute le risque de change sur ses clients en leur prêtant en devises fortes, elle doit les informer de ce risque en utilisant des scénarios de coûts qui les aident à comprendre combien ils devront payer en plus si la monnaie locale est dévaluée. Friendship Bridge au Guatemala offre un exemple de gestion responsable du risque de change tout en minimisant les risques pour les clients.

### **Risques sociaux**

Certains types d'entreprises clientes (telles que la production et la vente d'alcool, l'exploitation de boîtes de nuit, etc.) comportent des risques sociaux élevés pour la communauté. Les prêts accordés à ces types d'entreprises requièrent une diligence supplémentaire afin d'atténuer les risques pour les clients et leur communauté. Les risques sociaux comprennent le travail des enfants, le travail forcé, la violence sexiste, etc. En fonction de la répartition sectorielle du portefeuille de l'institution, les risques sociaux (et environnementaux) peuvent être vérifiés à partir des risques E&S de la SFI par secteur d'activité.

### **Assurance volontaire**

L'assurance volontaire est l'ensemble des produits d'assurance que l'institution ne propose pas en tant que polices collectives regroupées avec des produits de prêt ou d'épargne. Les produits d'assurance volontaire ont tendance à être assez chers et sont peu valorisés par les clients. Comme les clients ne disposent généralement pas des outils, des données ou des compétences nécessaires pour évaluer la valeur des produits d'assurance, il incombe à l'institution de s'assurer que tous les produits d'assurance offrent une valeur au client. Des détails sur la manière d'évaluer la valeur de l'assurance peuvent être trouvés ici.

### **Contrôler les agents et les réseaux**

Si les agents bancaires permettent d'atteindre davantage de clients et de fournir de nouveaux services, l'institution renonce à un certain contrôle lorsqu'elle fait appel à des agents plutôt qu'à son propre personnel. Ce phénomène s'accroît lorsque les agents sont associés à des services financiers numériques. De nombreux clients sont non seulement novices en matière de finance formelle et de technologie, mais ils mènent également une vie financière précaire qui laisse peu de place à l'erreur. L'institution doit surveiller (typiquement par l'audit interne/le contrôle interne) et atténuer les risques suivants associés aux agents et aux canaux numériques :

- L'impossibilité d'effectuer des transactions en raison d'une panne du réseau ;
- L'insuffisance de liquidité des agents, qui affecte également la capacité des clients à effectuer des transactions ;
- Les erreurs de transaction qui sont difficiles ou impossibles à corriger ;
- La fraude à l'agent ciblant les clients (par exemple, en leur facturant des frais supplémentaires) ;
- La perte de la confidentialité ou de la sécurité des données des clients ;
- L'insuffisance des mécanismes de recours disponibles auprès de l'agent ; et
- Les interfaces utilisateur déroutantes (par exemple, les menus des services bancaires mobiles).

Étant donné que les agents et les responsables d'agents sous-estiment souvent les problèmes, l'institution doit recueillir les retours des clients sur les agents et les réseaux dans le cadre du contrôle continu de la satisfaction des clients.

Les solutions aux problèmes des agents/réseaux dépendront de la capacité et de la disponibilité de solutions rentables. Sur certains marchés, par exemple, il n'existe pas de solution facile ou peu coûteuse pour remédier aux temps d'arrêt du réseau. Un point de départ pour prévenir les problèmes est de s'assurer que les agents sont suffisamment formés aux questions relatives au contact avec les clients. Bien que l'institution n'ait aucun contrôle direct sur les agents externes gérés par un tiers, elle est responsable de vérifier que le tiers forme ses propres représentants au moins sur les sujets suivants :

- Le traitement équitable et responsable des clients. La formation est alignée sur le code de conduite de l'institution et précise les comportements inacceptables.

- Les pratiques de l'institution en matière de recouvrement des créances et les procédures de recouvrement des prêts.
- L'interdiction de techniques de vente agressives et le respect du droit des clients à refuser des produits.
- L'analyse des prêts et le processus d'approbation des crédits.
- Le fonctionnement du mécanisme de plainte, le rôle du personnel chargé des plaintes, la gestion appropriée des plaintes jusqu'à ce qu'elles soient résolues, et la manière de les renvoyer à la personne appropriée pour qu'elles soient examinées et résolues.
- Les politiques et procédures relatives à la confidentialité des données des clients.

**Ressources utiles**

- [Friendship Bridge Manages Foreign Exchange Risk](#)
- [Fraud in Mobile Financial Services Protecting Consumers, Providers, and the System](#)

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

 **Indicateur: ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Les calendriers de remboursement doivent correspondre aux flux de trésorerie des clients cibles et à leurs activités pour faciliter le remboursement. Les produits de crédit doivent être conçus de manière à ce que le principal soit remboursé régulièrement ou avec des calendriers de remboursement flexibles basés sur les flux de trésorerie du client. Les seuls produits de crédit qui peuvent ne pas exiger un remboursement régulier du principal sont les prêts à remboursement *in fine* (souvent des prêts agricoles associés à la saisonnalité).

**Guide de notation**

- Cet indicateur doit être évalué conformément à l'indicateur 4.A.1.2.
- Attribuez la note "oui" si l'institution adapte le calendrier de remboursement du prêt sur la base d'une analyse complète des flux de trésorerie de l'entreprise et du ménage.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution 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.
- Attribuez la note "non" si le calendrier de remboursement du prêt est normalisé sans être déterminé par un niveau minimum d'analyse des flux de trésorerie.

**Sources d'information**

- Fiches d'information et brochures sur les produits
- Entretiens avec les responsables du marketing et du développement des produits
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Entretiens avec le personnel de terrain
- Entretien avec le département IT/ SIG
- Exemples de calendriers de remboursement pour chaque produit de prêt
- Manuel de crédit/processus d'approbation des prêts et formulaires d'évaluation des prêts

**Preuves à fournir**

Vérifiez si l'institution adapte les calendriers de remboursement en fonction de l'analyse des flux de trésorerie de l'entreprise et des ménages pour tous les produits de prêt et fournir des exemples de cas de prêts positifs et négatifs.

### 3.B.3.2 Les exigences de garantie et de garant de l'institution ne créent pas de graves difficultés pour les clients.

3.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.

3.B.3.2.2 L'évaluation de la garantie est déterminée suite à une vérification basée sur le prix du marché et sur la valeur de revente. Le comité de crédit ou d'approbation de deuxième niveau vérifie l'évaluation de la garantie.

3.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.

3.B.3.2.4 Si l'institution collecte les titres de propriété, elle les restitue au client une fois le prêt remboursé.

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 3.B.3.2.1 : CP Progress**

**Détail 3.B.3.2.2 : CP Advanced**

**Détail 3.B.3.2.3 : CP Advanced**

**Détail 3.B.3.2.4 : CP Entry**

Les exigences en matière de garanties font partie de la conception du produit. Elles doivent correspondre à l'accès des clients cibles à des garanties matérielles et/ou à des garants. Les garanties ne doivent pas inclure des éléments qui créeraient de graves difficultés ou priveraient le client de sa capacité à gagner un revenu. Les garanties "douces" (garanties sociales plutôt que physiques) réduisent les barrières à l'entrée pour les personnes à faibles revenus et exclues et peuvent favoriser une relation de confiance entre l'institution et ses clients.

#### Sources d'information

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

#### Guide de notation

##### Détail 3.B.3.2.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution applique une politique formelle sous la forme d'une liste d'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, etc.) Cochez également "oui" si l'institution ne prend aucun actif physique en garantie.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne met pas en gage certains actifs qui créeraient de graves difficultés sociales et économiques pour l'emprunteur et les membres de son ménage, mais ne dispose pas d'une politique formelle avec une liste d'actifs qui ne peuvent pas être mis en gage.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas de politique formelle consistant à ne pas donner certains actifs en garantie, ce qui créerait de graves difficultés sociales et économiques pour l'emprunteur et les membres de son ménage.
- Attribuez la note "Non applicable" si l'institution n'utilise que la garantie de groupe comme garantie et n'utilise pas de garantie physique/actifs ou de garantie en espèces.

##### Détail 3.B.3.2.2

- Attribuez la note "oui" si l'évaluation de la garantie est basée sur un prix de marché/une valeur de revente vérifiable qui est vérifié par le comité de crédit ou par une approbation de second niveau. Attribuez également la note "oui" si l'institution ne donne pas d'actifs physiques en garantie.

- Attribuez la note "partiellement" si l'évaluation de la garantie est basée sur une valeur de revente estimée, 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.
- Attribuez la note "non" si l'évaluation de la garantie est basée sur les suppositions de l'agent de crédit et du comité de crédit sans référence à un prix de marché ou à une valeur de revente vérifiable.
- Indiquez "N/A" si l'institution n'utilise que la garantie de groupe comme garantie et n'utilise pas de garantie physique/actifs ou de garantie en espèces.

#### Détail 3.B.3.2.3

- Attribuez la note "oui" si (1) la valeur minimale de la garantie ne dépasse pas 20% du montant du prêt et (2) si la garantie en espèces ne dépasse pas 20% du montant du prêt.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions ci-dessus n'est pas remplie.
- Attribuez la note "non" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas remplies.
- Indiquez «N/A» si l'institution n'utilise que la garantie de groupe comme garantie et n'utilise pas de garantie physique/actifs ou de garantie en espèces.

#### Détail 3.B.3.2.4

- Attribuez la note "oui" si l'institution restitue tous les titres de propriété au client dès le remboursement du prêt. Attribuez également la note "oui" si l'institution ne prend aucun actif physique en garantie.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne renvoie pas au client tous les titres de propriété collectés dès le remboursement du prêt.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne restitue pas au client tous les titres de propriété qu'elle a collectés au moment du remboursement du prêt.
- Indiquez «N/A» si l'institution n'utilise que la garantie de groupe comme garantie et n'utilise pas de garantie physique/actifs ou de garantie en espèces.

#### Preuves à fournir

- Vérifiez s'il existe une liste d'actifs en tant que politique formelle de garantie ou un accord informel sur les types d'actifs à ne pas mettre en gage. Discuter avec les agents de crédit de la manière dont l'évaluation des garanties est effectuée.
- Précisez où sont définies les exigences en matière de garanties. Décrire brièvement le processus d'évaluation des garanties.

#### Exemples de terrain/conseils de mise en œuvre

Si vous organisez des groupes de discussion ou des entretiens avec les clients, voici quelques questions à explorer : Connaissez-vous quelqu'un qui a eu des difficultés à rembourser le prêt ? Que s'est-il passé ? Pensez-vous que ce soit juste ?

#### Exemples :

Biens qui privent les emprunteurs de leur capacité de survie de base : biens nécessaires à la vie quotidienne, tels que les vêtements, les articles ménagers nécessaires pour nourrir un ménage, le téléphone, le lit, les radiateurs.

Les titres fonciers ne sont généralement pas des garanties appropriées pour les petits prêts et constituent un exemple de sur-garantie d'un prêt à haut risque pour le client. Toutefois, dans certains contextes, cette pratique est autorisée par la loi et c'est donc la loi qui prévaut. Dans ce cas, les auditeurs peuvent mettre en évidence le risque et suggérer que l'institution recherche des formes de garantie plus appropriées.

Les exigences en matière de garants peuvent également créer des difficultés. Si seuls les salariés ou les propriétaires fonciers peuvent se porter garants, ils sont souvent très peu nombreux dans une communauté donnée. Cela donne à ces personnes un grand pouvoir sur les clients qui cherchent à obtenir un prêt, en particulier les femmes.

*3.B.3.3 L'institution accepte des formes alternatives de garantie pour les clients dont le genre ou l'âge crée des obstacles à l'accès dans le contexte local.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

D'autres formes de garantie peuvent être le recours à un garant ou le nantissement d'un véhicule ou de tout autre actif prenant en compte les obstacles spécifiques des groupes cibles tels que les femmes ou les jeunes.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution utilise d'autres formes de garantie pour les femmes, les jeunes, etc. afin d'éliminer leurs obstacles spécifiques à l'accès aux prêts ou si elle ne prend aucune garantie ou nantissement.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution utilise des garanties qui n'éliminent que partiellement les obstacles spécifiques des femmes, des jeunes, etc. à l'accès aux prêts.
- Attribuez la note "non" si l'institution utilise des garanties sans tenir compte de la nécessité de lever les obstacles spécifiques auxquels se heurtent les femmes, les jeunes, etc. pour accéder aux prêts.

**Sources d'information**

- Fiches d'information et brochures sur les produits
- Politique de crédit et manuel opérationnel
- Entretiens avec les responsables des opérations
- Entretiens avec des agents de crédit
- Entretiens avec le service juridique
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

**Preuves à fournir**

Identifiez s'il existe des segments de clientèle spécifiques, tels que les femmes et les jeunes, qui pourraient être limités par les exigences de garantie dans l'accès aux prêts. Expliquez si et comment les types de garanties exigées par l'institution constituent une alternative qui ne crée pas d'obstacle à l'accès pour les femmes, les jeunes, etc.

*3.B.3.4 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.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP**

Les prêts en devises étrangères augmentent le risque client en raison du risque de dévaluation. Si l'institution a accès à des financements en monnaie locale et que les opérations de l'emprunteur ne se font qu'en monnaie locale, les prêts doivent être accordés en monnaie locale. Si les activités des clients sont liées à des devises étrangères (exportations de marchandises, par exemple), il peut être judicieux d'accorder des prêts en devises étrangères. Dans ce cas, l'institution doit s'assurer que l'emprunteur est conscient du risque, et l'analyse de la capacité de remboursement doit prendre en compte le risque de dévaluation.

**Sources d'information**

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

**Guide de notation**

- Indiquez " N/A" si l'institution propose des prêts en monnaie locale uniquement, même si elle peut emprunter en devises étrangères.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) propose des prêts en devises uniquement aux emprunteurs qui génèrent une part importante de leurs revenus dans la même devise (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.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne satisfait pleinement qu'à l'une des deux conditions susmentionnées.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions susmentionnées.

**Preuves à fournir**

Pour les prêts libellés dans une monnaie étrangère différente de la monnaie principale de la source de revenus du client, démontrez que l'institution explique clairement aux clients les scénarios de tarification et de coût, y compris un scénario pessimiste. Indiquez la part du portefeuille en devises étrangères et la manière dont le risque de change est traité/expliqué aux clients.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**Exemples de questions à poser aux clients :

Si vous organisez un groupe de discussion, voici le type de questions qui peuvent être vérifiées :

- Recevez-vous des prêts en devises fortes ?
- Quelle est la devise utilisée par votre entreprise (devise locale ou devise forte) ?
- L'institution a-t-elle expliqué comment la dévaluation ou l'évaluation de la monnaie peut affecter votre remboursement ?

**Ressources pour l'indicateur 3.B.3.4**

- [Friendship Bridge Manages Foreign Exchange Risk](#)

*3.B.3.5 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.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les risques sociaux associés aux institutions peuvent rester faibles, en partie en raison de la taille limitée de l'opération et du secteur. Toutefois, dans certains cas, les clients peuvent être amenés à manipuler des substances dangereuses, telles que des pesticides, qui peuvent présenter des risques pour la santé ou l'environnement, ou à travailler dans des secteurs exposés à des risques sanitaires ou au travail des enfants ou au travail forcé. Une vérification supplémentaire implique l'identification, la quantification et l'évaluation des risques sociaux associés à certains secteurs.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) effectue des contrôles préalables pour les secteurs à haut risque social afin d'identifier les mesures d'atténuation des risques et (2) incite les clients des secteurs à haut risque social à appliquer ces mesures d'atténuation des risques et contrôle s'ils appliquent ces mesures et comment ils le font.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution incite les clients des secteurs à haut risque social à appliquer certaines mesures d'atténuation des risques, mais pas sur une base formelle, systématique et régulière ou sans contrôler si les clients appliquent ces mesures et comment ils le font.

- Attribuez la note "non" si l'institution prête à des clients issus de secteurs à haut risque social, mais ne les incite pas à appliquer des mesures d'atténuation des risques.
- Indiquez «N/A» si l'institution ne prête pas à un secteur à haut risque social.

**Sources d'information**

- Classification des risques pour le portefeuille de l'institution
- Politique de crédit et manuel(s) opérationnel(s)
- Entretiens avec les responsables des opérations et des prêts

**Preuves à fournir**

Montrez comment l'institution identifie les secteurs à haut risque social et les mesures d'atténuation des risques correspondantes, et comment elle incite ses clients à appliquer des mesures d'atténuation des risques. Recherchez une politique formelle de ce type, le cas échéant, et présentez des exemples de cas sélectionnés pour démontrer la pratique de l'institution en la matière.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

L'institution peut se référer aux orientations proposées par secteur

- par FMO : Social and Environmental Management guidance - Part B- Field guide disponible en français
- par la SFI : fiches d'information sur les risques E&S par secteur industriel, également disponibles en français.

Pour comprendre les risques liés au travail des enfants, au travail forcé et à la traite des êtres humains, vous pouvez télécharger l'[application Sweat and Toil](#) ou lire les rapports [ici](#). L'application résume les données contenues dans trois rapports qui sont mis à jour chaque année (au fur et à mesure qu'ils sont soumis au Congrès américain) : Les données et les recherches contenues dans cette application sont tirées des trois rapports phares de l'ILAB : [Findings on the Worst Forms of Child Labor](#) ; [List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor](#) ; and [List of Products Produced by Forced or Indentured Child Labor](#) ([Résultats sur les pires formes de travail des enfants](#) ; [Liste des biens produits par le travail des enfants ou le travail forcé](#) ; [Liste des produits produits par le travail forcé ou sous contrat des enfants](#)).

**Ressources pour l'indicateur 3.B.3.5**

- [Social and Environmental Management Guidance for Micro Finance Institutions - Part B. Field Guide](#)
- [Guide de gestion environnementale et sociale pour les institutions de Microfinance - Part B. Guide pratique](#)
- 284 Environmental and Social Risk by Industry Sector Factsheets
- [Risques environnementaux et sociaux par secteur d'activité fiches sectorielles](#)

**3.B.3.6 Si l'institution propose une assurance volontaire, elle évalue la valeur des produits d'assurance pour les clients :**

3.B.3.6.1 L'institution analyse les données sur l'utilisation du produit : adoption du produit, taux de sinistralité, taux de renouvellement et taux de couverture.

3.B.3.6.2 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.

3.B.3.6.3 L'institution analyse les données sur l'expérience client avec l'assurance : démographie des personnes couvertes, réclamations, satisfaction client.

3.B.3.6.4 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 3.B.3.6.1**

- Indiquez «N/A» si l'institution ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle offre ou non une couverture d'assurance collective obligatoire à des segments de clientèle sélectionnés (comme une assurance vie plus pour tous les emprunteurs dont le montant du prêt est inférieur ou égal à un certain montant).
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) analyse régulièrement (au moins une fois par an) la valeur client de chaque produit d'assurance volontaire offert en calculant les indicateurs de performance de l'assurance suivants : mise à jour du produit, taux de sinistres, taux de renouvellement et taux de couverture et (2) négocie avec le souscripteur pour obtenir de meilleures conditions lorsque la valeur client est en dessous d'un niveau acceptable.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions ci-dessus. Par exemple, l'institution ne calcule que certains indicateurs de performance de l'assurance et pas régulièrement et/ou ne négocie pas avec le souscripteur pour obtenir de meilleures conditions lorsque la valeur du client est inférieure à un niveau acceptable.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions ci-dessus.

**Détail 3.B.3.6.2**

- Indiquez «N/A» si l'institution ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle offre ou non une couverture d'assurance collective obligatoire à des segments de clientèle sélectionnés.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) analyse régulièrement (au moins une fois par an) la valeur client de chaque produit d'assurance volontaire facilité/offert en évaluant le processus d'indemnisation en termes de : taux de rejet des demandes d'indemnisation, taux de rejet des demandes d'indemnisation, délai moyen de résolution des demandes d'indemnisation, raisons du rejet des demandes d'indemnisation et raisons des déchéances de couverture et (2) négocie avec le souscripteur un processus d'indemnisation plus centré sur le client lorsque la valeur client est en dessous d'un niveau acceptable.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions ci-dessus. Par exemple, l'institution n'évalue le processus d'indemnisation que partiellement et pas régulièrement et/ou ne négocie pas avec le souscripteur un processus d'indemnisation plus centré sur le client si la valeur du client est inférieure à un niveau acceptable.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions ci-dessus.

**Détail 3.B.3.6.3**

- Indiquez «N/A» si l'institution ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle offre ou non une couverture d'assurance collective obligatoire à des segments de clientèle sélectionnés.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) analyse régulièrement (au moins une fois par an) la valeur client de chaque produit d'assurance volontaire facilité/offert par le biais d'un retour d'information systématique segmenté au niveau représentatif et (2) négocie avec le souscripteur pour améliorer les termes et conditions du produit sur la base du retour d'information du client.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions ci-dessus. Par exemple, l'institution n'analyse pas systématiquement la valeur du client par le biais d'un retour d'information segmenté et ne négocie pas régulièrement et/ou ne négocie pas avec le souscripteur pour améliorer les termes et conditions du produit sur la base du retour d'information du client.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions ci-dessus.

**Détail 3.B.3.6.4**

- Indiquez «N/A» si l'institution ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle offre ou non une couverture d'assurance collective obligatoire à des segments de clientèle sélectionnés.

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) contrôle chaque année le taux de sinistralité de chaque produit d'assurance vie et (2) négocie avec le souscripteur des primes d'assurance vie moins élevées lorsque le taux de sinistralité est inférieur à 60 %.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions ci-dessus. Par exemple, l'institution ne contrôle pas les taux de sinistres de tous les produits d'assurance vie et ne négocie pas régulièrement et/ou ne négocie pas avec le souscripteur pour obtenir des primes d'assurance vie moins élevées lorsque le taux de sinistres est inférieur à 60 %.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions ci-dessus.

#### 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 suivi/monitoring des produits d'assurances
- Entretien avec des clients sur leur expérience en matière d'assurance

#### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

Définitions :

- Les assurances volontaires sont tous les produits d'assurance que les clients de l'institution peuvent choisir librement. L'institution facilite généralement la mise à jour de ces produits par le biais d'un partenariat avec un assureur (souvent par le biais d'un accord de partenariat avec un agent ou simplement par une recommandation, en fonction de la réglementation en vigueur en matière de micro-assurance).
- On parle d'assurance-vie lorsque l'assureur promet de verser une somme d'argent à un bénéficiaire prédéterminé au moment du décès de la personne assurée ou après une période prédéterminée. Étant donné que cet indicateur porte sur l'"assurance volontaire", vous n'évaluez pas ici une assurance-vie obligatoire, associée au prêt, qui couvrirait le montant du prêt en cas de décès de l'emprunteur.
- Le ratio des sinistres est le montant total des sinistres payés par l'assureur divisé par le montant total des primes payées à l'assureur. Ce ratio signifie que l'assureur doit verser des indemnités représentant au moins 60 % de ce qu'il a gagné avec le produit d'assurance dans son ensemble. Si ce n'est pas le cas, cela signifie que le prix de la prime doit être réduit pour maintenir une valeur acceptable pour le client.

#### Ressources pour l'indicateur 3.B.3.6

- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)

*3.B.3.7 Si l'institution utilise des agents tiers, elle surveille la liquidité des agents tiers et si ces agents respectent les pratiques de protection des clients, et elle dispose de mécanismes pour résoudre les problèmes si nécessaire.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Il existe de nombreux types d'agents. La principale distinction est de savoir s'ils travaillent exclusivement pour l'institution (par exemple, des personnes locales qui aident le personnel de l'agence à servir les clients dans leur propre communauté sur la base d'une commission, en recevant un pourcentage mensuel des intérêts du prêt payés par les emprunteurs dans la communauté locale concernée) ou en tant qu'agents indépendants pour d'autres prestataires (par exemple, des prestataires de services individuels ou des prestataires de services d'argent mobile agréés). De nombreux agents proposent des services d'encaissement et de décaissement aux clients de l'institution, mais il existe également des agents qui se contentent de collecter les remboursements de prêts pour le personnel de l'agence ou qui ne gèrent pas du tout d'argent liquide. L'institution doit contrôler la liquidité des agents (c'est-à-dire vérifier si les clients sont en mesure d'accéder aux fonds à tout moment) uniquement pour ses agents ayant des fonctions d'encaissement. L'institution doit

contrôler la conformité de tous les agents avec ses propres pratiques de protection des clients, ce qui est plus facile avec les agents exclusifs qu'avec les agents indépendants.

#### Guide de notation

- Indiquez "N/A" si l'institution n'utilise aucun type d'agent.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) vérifie régulièrement (au moins une fois par an) que tous ses agents respectent ses propres pratiques en matière de protection des clients, y compris l'accès facile à un mécanisme de réclamation des clients, et (2) traite les problèmes le cas échéant. Dans le cas où l'institution a des agents ayant des fonctions d'encaissement, l'institution (1) 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 pour ses clients, et (2) traite les problèmes le cas échéant.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne respecte pas entièrement l'une des deux conditions susmentionnées pour garantir que tous les agents se conforment à ses pratiques en matière de protection des clients, mais qu'elle respecte entièrement les deux conditions relatives aux agents ayant une fonction d'encaissement ou vice versa.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions susmentionnées pour contrôler la conformité de tous les agents avec ses pratiques de protection des clients, même si elle contrôle la liquidité des agents.

#### 3.B.3.8 Si l'institution utilise des canaux numériques, elle surveille si les problèmes suivants surviennent et elle dispose de mécanismes pour résoudre les problèmes si nécessaire :

*3.B.3.8.1 Erreurs de transactions telles qu'une transaction non aboutie, ou mal aboutie, fonds transférés sur un compte incorrect, fonds envoyés à un destinataire qui n'a pas été en mesure de les retirer dans un certain délai*

*3.B.3.8.2 Dysfonctionnements du système tels qu'une panne prolongée, un temps d'arrêt programmé ou des retards de traitement.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full Option "DFS"**

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 ou applications de banque en ligne, etc.

#### Guide de notation

##### Détail 3.B.3.8.1

- Indiquez "N/A" si l'institution n'offre pas de canaux de distribution numérique à ses clients.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) contrôle en permanence le bon déroulement de toutes les transactions via ses canaux de distribution numériques et (2) a mis en place des mécanismes permettant de traiter rapidement les erreurs de transaction (comme les transactions non ou mal effectuées, les fonds envoyés à un destinataire qui n'a pas pu encaisser les fonds dans un délai donné, etc.)
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions susmentionnées. Par exemple, l'institution ne contrôle pas les erreurs de transaction en temps voulu et/ou ne détecte pas tous les types d'erreurs de transaction ou ne peut pas traiter rapidement toutes les erreurs de transaction.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions susmentionnées.

##### Détail 3.B.3.8.2

- Indiquez "N/A" si l'institution n'offre pas de canaux de distribution numérique à ses clients.

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) surveille en permanence le bon fonctionnement du système de ses canaux de distribution numérique et (2) a mis en place des mécanismes pour remédier aux dysfonctionnements du système (comme une panne prolongée, un temps d'arrêt programmé ou des retards de traitement).
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions susmentionnées. Par exemple, elle n'a pas mis en place de mécanismes efficaces pour faire face aux pannes prolongées.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions susmentionnées.

**Sources d'information**

- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le service informatique
- Entretien avec des clients qui utilisent des canaux de distribution numériques

### 3.B.4 Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.

**Réduire les risques pour les clients**

Les clients ont besoin d'un ensemble diversifié et flexible de produits/services pour réduire les risques et faire face aux situations d'urgence. L'institution peut offrir certains produits et services comme l'assurance, le transfert d'argent par téléphone portable et des services non financiers indirectement par l'intermédiaire de partenaires. Voici quelques exemples de produits/services qui aident les clients à réduire les risques et à faire face aux situations d'urgence :

- Prêts pour faire face aux situations d'urgence et réduire les risques, y compris, mais sans s'y limiter, les prêts d'urgence ;
- Rééchelonnement ou restructuration des prêts, le cas échéant ;
- Epargne pour faire face aux situations d'urgence et réduire les risques, y compris les produits qui permettent aux clients de retirer de l'argent rapidement et sans procédures compliquées ;
- Assurance, y compris, mais sans s'y limiter, la couverture du crédit, de la vie, de la santé, des biens (par exemple, la maison) et de l'agriculture ;
- Services de paiement/transfert de fonds qui permettent aux clients de recevoir rapidement des fonds d'autres personnes en cas de besoin ;
- Services de formation visant à renforcer les capacités des clients à prévenir les risques (par exemple, éducation à la santé) ou à renforcer leurs capacités à faire face aux risques (par exemple, autonomisation des femmes ou compétences commerciales) ;
- Fonds ou réserves en cas de catastrophes naturelles, tels qu'un fonds d'urgence sur lequel les clients peuvent emprunter à taux zéro ; et
- Couverture de risque de groupe pour tous les clients contre les catastrophes naturelles et pour tous les agriculteurs contre les pertes de récolte/production dues aux aléas climatiques (sécheresse, inondations, etc.). Les couvertures de groupe de l'institution peuvent être réalisables et abordables si un nombre important de clients sont couverts (par exemple, en assurant son portefeuille de prêts agricoles contre les événements météorologiques défavorables). Une autre option pour l'institution est d'aider ses clients à se relier à des programmes nationaux d'assurance agricole et/ou de protection sociale partiellement ou totalement subventionnés.

**Ressources utiles**

- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)
- [MUSOMA Uses Savings to Help Clients Reduce Risk and Manage Anticipated Needs](#)
- [Microfund for Women's Caregiver Experience Lessons from Jordan on Health Microinsurance](#)

- [Designing Financial Services to Respond to Household Shocks](#)

*3.B.4.1 L'institution propose des produits et des services pour les besoins de base, tels que le logement, l'énergie et l'éducation.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les institutions doivent aider les clients et les membres de leur foyer à accéder aux biens de base et couvrir leurs besoins, afin de garantir la qualité minimale requise de leur niveau de vie.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) propose plusieurs produits et services ciblés et spécialement conçus pour aider les clients à satisfaire leurs besoins fondamentaux (tels que le logement, l'énergie, la santé et l'éducation) ou (2) démontre que ses produits et services sont suffisamment flexibles pour répondre aux besoins fondamentaux des clients.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit pas entièrement les deux conditions susmentionnées. Par exemple, elle peut n'offrir qu'un seul produit/service spécialement conçu pour aider les clients à satisfaire leurs besoins de base ou ses produits/services existants ont une flexibilité limitée pour permettre aux clients de satisfaire leurs besoins de base.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions susmentionnées. L'institution n'offre pas un seul produit/service qui aide les clients à satisfaire leurs besoins fondamentaux et les produits/services existants sont trop rigides et leur utilisation trop restrictive pour aider les clients à satisfaire leurs besoins fondamentaux.

**Source d'information**

- Fiches d'information et brochures sur les produits
- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

- Précisez si les manuels des produits et le matériel de marketing incluent des produits et des conditions de produits qui permettent aux clients de satisfaire leurs besoins de base.
- Précisez si les prêts généraux ou les comptes d'épargne ne sont pas soumis à des restrictions d'utilisation et leurs conditions doivent être suffisamment souples pour que les clients puissent les utiliser pour répondre à leurs besoins essentiels.

*3.B.4.2 L'institution propose des produits et services qui aident les clients à maintenir des niveaux de dépenses stables malgré les fluctuations de revenus ou les urgences. Sélectionnez tout ce qui s'applique :*

*3.B.4.2.1 Prêts d'urgence*

*3.B.4.2.2 Produits d'épargne avec un processus de retrait facile*

*3.B.4.2.3 Assurance volontaire*

*3.B.4.2.4 Services non financiers*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

**Détail 3.B.4.2.2 : Option "Epargne"**

**Détail 3.B.4.2.3 : Option "Assurance"**

**Détail 3.B.4.2.4 : SPI5 Full**

La réduction de la vulnérabilité nécessite des services financiers et non financiers qui permettent aux clients de faire face aux risques et aux situations d'urgence. La

compréhension de la situation des clients par le biais d'études de marché permet de concevoir des produits qui permettent aux clients de gérer les risques et de faire face aux situations d'urgence.

La procédure de demande d'indemnisation ne doit pas imposer au client une charge excessive de suivi et d'enquête sur l'état d'avancement de la demande d'indemnisation, de nouvelle présentation des documents, ou de déplacement en personne pour demander ou fournir des informations. Les clients disposent de préférence de plus d'un canal pour soumettre une demande d'indemnisation ou en assurer le suivi.

### **Guide de notation**

#### Détail 3.B.4.2.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution 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 revenu inattendue.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution propose un produit de prêt d'urgence à certains segments de clientèle seulement et à un type d'urgence spécifique (par exemple, une urgence médicale).
- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose pas de prêt d'urgence.

#### Détail 3.B.4.2.2

- Indiquez "N/A" si l'institution ne propose pas de services de dépôt/d'épargne, qu'elle ait ou non l'autorisation réglementaire d'offrir des services de dépôt/d'épargne.
- Attribuez la note "oui" si l'institution propose des services de dépôt/d'épargne assortis d'une procédure de retrait inconditionnelle, facile et très rapide.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution permet aux clients de retirer leur épargne plus facilement et plus rapidement en cas d'urgence.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose pas de services de dépôt/d'épargne assortis d'une procédure de retrait facile et rapide en cas d'urgence.

#### Détail 3.B.4.2.3

- Indiquez "N/A" si l'institution ne facilite/offre aucun produit d'assurance volontaire, qu'elle offre ou non une couverture d'assurance collective obligatoire à des segments de clientèle sélectionnés.
- Attribuez la note "oui" si l'institution facilite/offre un ou plusieurs produits d'assurance volontaire de valeur pour les clients, qui les aident à mieux faire face aux situations d'urgence, tels qu'une assurance hospitalisation abordable ou des compléments volontaires aux couvertures d'assurance-vie de groupe pour couvrir le conjoint en plus.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution facilite/offre un ou plusieurs produits d'assurance volontaire d'une valeur moyenne pour le client, qui l'aident à faire un peu mieux face aux situations d'urgence.
- Attribuez la note "non" si l'institution facilite/offre un ou plusieurs produits d'assurance volontaire de très faible valeur pour le client et qui ne l'aident pas à mieux faire face aux situations d'urgence. Par exemple, ils comportent de nombreuses exclusions, s'accompagnent de lourdes procédures de demande d'indemnisation ou ne sont pas abordables pour les clients.

#### Détail 3.B.4.2.4

- Attribuez la note "oui" si l'institution propose plusieurs services non financiers centrés sur le client (directement ou indirectement via des partenariats) qui aident les clients à mieux faire face aux situations d'urgence ou à les prévenir, tels que des bilans de santé, des formations à la santé préventive, des formations à l'éducation financière et à la gestion d'entreprise, etc.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution offre au moins un service non financier (directement ou indirectement par le biais de partenariats) qui aide les clients à mieux faire face aux situations d'urgence ou à les prévenir.

- Attribuez la note "non" si l'institution n'offre aucun service non financier qui aide les clients à mieux faire face aux situations d'urgence ou à les prévenir.

**Sources d'information**

- Politique de crédit et manuel(s) opérationnel(s)
- Autre(s) manuel(s) opérationnel(s) et de politique produit pour les produits de dépôt et d'assurance
- Enquêtes de satisfaction auprès des clients
- Rapports d'études de marché
- Entretiens avec le directeur des opérations
- Entretiens avec le responsable du marketing/du développement des produits
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

**Preuves à fournir**

- Précisez les détails suivants :
  - L'épargne doit être volontaire et les retraits facilement accessibles.
  - Les prêts d'urgence peuvent être désignés comme tels, ou peuvent être des prêts "ordinaires" qui peuvent être accordés à court terme (moins de 3 mois), dans un délai très rapide, et qui ne nécessitent pas d'objectif spécifique, afin de permettre aux clients de faire face rapidement à des circonstances imprévisibles.
  - Les types d'assurance volontaire sont les suivants : assurance crédit, assurance vie, assurance habitation, assurance agricole, assurance maladie, assurance sur le lieu de travail, etc.

**Ressources pour l'indicateur 3.B.4.2**

- [MUSOMA Uses Savings to Help Clients Reduce Risk and Manage Anticipated Needs](#)
- [Insurance Product Based on Client Needs](#)
- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)

### 3.B.5 Les produits et services de l'institution aident les clients à atteindre leurs objectifs.

**Des produits et des services qui aident les clients à atteindre leurs objectifs**

Les institutions doivent examiner comment les produits et les services créent des avantages pour les clients, notamment la possibilité d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins anticipés des ménages à chaque étape du cycle de vie. Ces produits peuvent inclure :

- Des prêts aux entreprises, tels que le capital de démarrage, le fonds de roulement, les lignes de crédit et d'autres formes de garantie pour faciliter les prêts productifs (par exemple, la location de machines pour une entreprise) ;
- Des prêts pour des événements spécifiques du cycle de vie tels que les mariages, les funérailles, l'éducation et l'amélioration de l'habitat ;
- Des produits d'épargne qui répondent aux besoins du cycle de vie, tels que l'épargne jeunesse, l'épargne éducation, l'épargne logement, l'épargne mariage, l'épargne obsèques et l'épargne retraite ;
- Des plans d'épargne-études destiné à financer l'éducation future des enfants, combiné à une couverture d'assurance-vie pour les parents (l'assurance effectuera les dépôts restants en cas de décès de l'un des parents ou des deux) ; et
- Des prêts combinés avec une composante d'épargne pour des événements spécifiques du cycle de vie (par exemple, une épargne initiale de 20 ou 30 % et le montant restant sous la forme d'un prêt pour l'amélioration de l'habitat).

Cet exemple illustre une décision de produit basée sur l'analyse des besoins du client par l'institution, qui aide les clients à répondre aux besoins anticipés du ménage.

### *3.B.5.1 L'institution offre une formation aux clients dans des domaines où ils ont des lacunes qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Un large éventail de formations et de services de développement des entreprises bien adaptés peut aider les clients à se préparer à saisir les opportunités économiques, à anticiper les besoins des ménages et à atteindre leurs objectifs économiques et sociaux.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution offre (directement ou indirectement via des partenariats) une formation centrée sur les clients à la majorité de ses clients pour leur permettre de combler les lacunes en matière de compétences qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution propose (directement ou indirectement via des partenariats) une formation centrée sur les clients à moins de 20 % de ses clients pour leur permettre de combler les lacunes de compétences qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose aucune formation à ses clients pour leur permettre de combler les lacunes en matière de compétences qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs familiaux.

#### **Sources d'information**

- Manuels de formation
- Description du produit/programme de formation
- Entretiens avec le directeur des opérations et les directeurs d'agence
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

#### **Preuves à fournir**

Précisez le plan de formation de l'institution, la manière dont la formation est dispensée (en classe ou sous forme numérique) et le nombre de clients qui ont accès à ces formations.

### *3.B.5.2 L'institution propose des produits/services qui permettent aux clients d'investir dans des opportunités économiques telles que des prêts pour le démarrage d'entreprises, pour le fonds de roulement, ou les investissements*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Une large gamme de produits bien adaptés peut se traduire par un large éventail de possibilités pour les clients de saisir des opportunités économiques.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution propose une large gamme de produits financiers assortis de conditions et de montants flexibles qui permettent aux clients d'investir efficacement dans des opportunités économiques, tels que les prêts aux entreprises, les fonds de roulement et l'investissement.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution propose un ou deux produits de prêts aux entreprises qui représentent moins de 50 % du portefeuille brut de prêts. Par exemple, l'institution n'offre que des prêts de fonds de roulement ou des prêts d'investissement à court terme d'une durée maximale de deux ans.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose pas de prêts aux entreprises centrés sur le client.

#### **Sources d'information**

- Politique de crédit et manuel(s) opérationnel(s)

- Description du produit
- Entretiens avec le directeur des opérations et les directeurs d'agence
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

**Preuves à fournir**

Spécifiez l'objectif du produit et les conditions qui lui permettent de s'adapter aux besoins de production et d'opportunités économiques.

**Exemples de terrain/conseils de mise en œuvre**

L'offre d'une large gamme de prêts aux entreprises peut impliquer des prêts plus risqués pour l'institution qui investit dans des secteurs innovants, des nouvelles filières ou des start-ups.

Les prêts à court terme avec remboursement mensuel sont mal adaptés à de nombreuses activités productives. Les institutions sont mieux placées pour servir les secteurs artisanaux et agricoles, par exemple, en adaptant les conditions et les montants des prêts aux spécificités de ces secteurs.

L'institution peut également proposer des prêts aux entrepreneurs, associés à des services non financiers pour l'éducation financière, les compétences commerciales et l'accès au marché.

Exemples d'autres produits : prêts à l'amélioration de l'habitat ou prêts au logement, dépôts à terme, options de crédit-bail, services de retraite, prêts à l'agriculture, développement des compétences des entreprises, services de développement commercial, prêts aux PME, comptes courants, etc.

*3.B.5.3 L'institution propose des produits/services pour les événements majeurs de la vie tels que les mariages, les naissances, le logement, les études et les funérailles.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Une large gamme de produits et de services bien adaptés peut se traduire par un large éventail de possibilités pour les clients de répondre aux besoins anticipés des ménages à chaque étape du cycle de vie.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution propose une large gamme de produits/services d'épargne, de prêt, d'assurance ou combinés bien adaptés qui aident les clients à financer efficacement les événements majeurs du cycle de vie, tels que les mariages, les naissances, le logement, l'éducation des enfants et les funérailles.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution n'offre qu'un ou deux produits/services qui aident les clients à financer les événements majeurs du cycle de vie.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose pas de produit/service unique qui aide les clients à financer les événements majeurs du cycle de vie.

**Sources d'information**

- Politique de prêt et manuel(s) opérationnel(s)
- Politique d'épargne et manuel(s) opérationnel(s)
- Politique d'assurance et manuel(s) opérationnel(s)
- Fiches techniques et brochures sur les produits
- Entretiens avec le directeur des opérations et les directeurs d'agence
- Entretiens avec les clients, y compris les groupes de discussion (facultatif)

**Preuves à fournir**

Précisez l'objectif et les conditions de tous les produits/services qui aident les clients à financer les événements majeurs du cycle de vie.

**Ressources pour l'indicateur 3.B.5.3**

- [Komida Uses Data-Driven Product Design](#)

## Dimension 4. Protection des clients

La protection des clients est la norme minimale pour toutes les institutions financières responsables. Les normes de cette dimension garantissent que l'institution financière a mis en place les pratiques et les systèmes nécessaires pour éviter tout préjudice à ses clients lorsque ceux-ci accèdent à ses services financiers et non financiers et les utilisent. Les institutions qui cherchent à créer des bénéfices dans la vie de leurs clients doivent d'abord s'assurer qu'elles ne causent pas de préjudice, et il est de leur responsabilité d'éviter de causer un quelconque préjudice à leurs clients.

**Remarque importante :** les Normes de Protection des Clients (CP) utilisées pour les évaluations et les certifications CP ne se limitent pas à cette dimension et sont composées de pratiques essentielles et d'indicateurs couvrant également d'autres dimensions des normes universelles. Veuillez consulter le Manuel des normes de protection des clients pour en voir la liste complète.

La Dimension 4 comprend cinq normes :

- Norme 4A : L'institution ne surendette pas les clients.
- Norme 4B : L'institution fournit aux clients des renseignements clairs et opportuns pour appuyer la prise de décisions des clients.
- Norme 4C : L'institution applique un traitement juste et respectueux des clients.
- Standard 4D : L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits en matière de données.
- Norme 4E : L'institution reçoit et résout les plaintes des clients.

### Norme 4A. L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.

Les institutions sont tenues de veiller, à toutes les étapes de leur processus de crédit, à déterminer la capacité de remboursement de chaque client et à accorder des crédits dans la limite de cette capacité, de manière à ce que les clients puissent rembourser sans risque de surendettement. En outre, les institutions mettent en œuvre et contrôlent des systèmes internes qui soutiennent la prévention du surendettement et encouragent les efforts visant à améliorer la gestion du risque de crédit au niveau du marché (tels que le partage d'informations sur le crédit).

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.A.1 : L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.
- Pratique essentielle 4.A.2 : L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.

#### 4.A.1 L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.

Les institutions doivent disposer de politiques, en particulier pour le personnel de terrain, qui définissent chaque étape de l'analyse du prêt et du processus d'approbation du crédit et qui aident 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. Assurez-vous que le personnel de terrain connaît non seulement les procédures, mais qu'il comprend pourquoi le surendettement est dangereux pour les clients et l'institution, et mauvais pour ses propres portefeuilles. Pour plus d'informations sur les causes du surendettement et les conséquences pour les clients, vous pouvez lire l'exemple de terrain de Musoma et/ou les études de marché qui suivent :

- [Over-indebtedness of Microborrowers in Ghana](#)

- [Drivers of Over-Indebtedness of Microfinance Borrowers in Cambodia: An In-depth Investigation of Saturated Area](#)
- [Musoma Investigates and Addresses Causes of Over-Indebtedness](#)

**Ressources pour la pratique essentielle 4.A.1**

- [Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation](#)
- [Smart Lending: Guidelines for Client Protection in the Group Loan Process](#)
- Outil d'intégration de la protection des clients dans le [Group Loan Process](#)

**Mise en œuvre de la pratique essentielle 4.A.1****Approbation du prêt**

- Définissez le pourcentage maximum du revenu disponible de l'emprunteur qui peut être affecté au service de la dette, y compris la dette contractée auprès de votre institution. Fixez un seuil d'endettement maximal (pas plus de 70 %), le pourcentage étant calculé comme une partie du revenu mensuel disponible du client, par exemple l'excédent des versements ou du ménage. Le montant restant (minimum 30 %) sert de filet de sécurité pour le client en cas de dépenses urgentes, ou pour tenir compte d'approximations ou d'erreurs dans l'analyse des flux de trésorerie, ou encore d'une éventuelle baisse inattendue des revenus. Utiliser des critères prudents lorsque les informations recueillies auprès du client sont moins fiables que d'habitude, que le client est nouveau pour l'institution, que le marché est saturé, que l'institution connaît des impayés à l'échelle du système, et dans d'autres situations où le client peut être plus vulnérable au surendettement. Les agents de crédit ne doivent pas recommander un montant de prêt qui dépasse le seuil d'endettement maximum du client. Le montant recommandé au client doit être basé sur la trésorerie du ménage et les revenus de l'entreprise du client, qui ont été calculés lors de l'analyse de la capacité de remboursement.
- La référence utilisée pour le ratio d'excédent du ménage augmente généralement pour les prêts de renouvellement, en fonction du nombre de prêts que le client a contractés auprès de l'institution, de ses autres dettes en cours et de son historique de remboursement. Par exemple, vous pouvez déterminer le seuil de manière à ce que ce ratio ne dépasse pas 50 % pour le premier prêt, 60 % pour le deuxième prêt et 70 % du revenu mensuel disponible du client pour tous les prêts suivants.

**Analyse des flux de trésorerie**

L'analyse des flux de trésorerie doit prendre en compte les revenus/dépenses de l'entreprise et du ménage, ainsi que les dettes provenant de toutes les sources, y compris les sources informelles telles qu'un prêt accordé par un voisin. Inclure tous les membres du ménage dans l'évaluation de la dette (par exemple, les prêts en cours d'un conjoint), et compter également les dettes indirectes (par exemple, les garanties faites pour le prêt d'une autre personne).

Dans la politique de crédit, l'institution doit énumérer les sources de revenus spécifiques qui peuvent être prises en compte dans le revenu total du ménage du client. Par exemple, les envois de fonds peuvent être une source de revenus volatile dans certains cas (par exemple, un parent vivant à l'étranger a un emploi informel et envoie des montants variables sur une base occasionnelle), dans ce cas, ils ne doivent pas être comptabilisés comme des revenus ; ou bien ils peuvent être relativement stables (par exemple, un mari a un emploi stable et envoie des paiements réguliers) et dans ce cas, il est probablement plus sûr de comptabiliser les envois de fonds comme des revenus. Fournissez à vos agents de crédit des conseils explicites sur les différentes sources de revenus et les différents scénarios, ainsi que des conseils sur la manière de les prendre en compte dans l'analyse de la capacité de remboursement.

**Paieement anticipé**

- Appliquez des limites prudentes pour le renouvellement en cas de remboursement anticipé. Exigez une "période de réflexion" - une courte pause d'un mois - entre les prêts, afin d'empêcher les clients d'utiliser l'argent emprunté pour rembourser les

prêts par anticipation et contracter un prêt plus important. Un tel comportement augmente le risque de surendettement et donne l'impression que les antécédents de crédit du client sont bons, alors qu'en réalité il emprunte pour rembourser des prêts plutôt que de les rembourser avec les revenus générés par une activité productive.

#### *4.A.1.1 L'institution a une politique et un processus documenté pour les approbations de prêt.*

*4.A.1.1.1 Le pourcentage du revenu disponible d'un emprunteur qui peut être affecté au remboursement de la dette ne peut pas être supérieur à 70 %, en incluant cette dette et celle d'autres prêteurs.*

*4.A.1.1.2 Les décisions d'approbation de prêt sont prises par au moins deux personnes, dont l'une qui n'interagit pas directement avec le client.*

*4.A.1.1.3 S'il existe une centrale de risques, l'institution lui fournit des rapports réguliers sur les données des clients et utilise les rapports de crédit de cette centrale dans le processus d'approbation des prêts.*

*4.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.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 4.A.1.1.1 : CP Progress**

**Détail 4.A.1.1.2 : CP Entry**

**Détail 4.A.1.1.3 : CP Entry**

**Détail 4.A.1.1.4 : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full**

Les détails énumérés ici indiquent les éléments minimaux qui constituent une politique d'approbation des prêts appropriée. Cette politique figurera probablement dans le manuel de crédit. Le processus documenté sera probablement composé des formulaires que les agents de crédit remplissent pour effectuer la recherche et de l'analyse nécessaires au processus de souscription du client. Toute mise à jour ou renforcement de la politique principale peut être publiée sous forme de circulaire ou de mémo, et doit être reflétée dans le matériel de formation. Ces documents doivent être mis à jour régulièrement car ils constituent des documents de référence essentiels pour l'institution.

##### Pour 4.A.1.1.1

Le pourcentage du revenu disponible qui peut être affecté au service de la dette est généralement calculé comme suit :  $\frac{\text{montant des versements}}{\text{excédent de trésorerie mensuel net}}$  :  $\frac{\text{montant des versements}}{\text{excédent de trésorerie mensuel net}}$  - le montant restant (donc 30 % au minimum) sert de filet de sécurité pour le client en cas de dépenses d'urgence, de baisse potentielle inattendue des revenus ou de revenus saisonniers, mais aussi pour tenir compte des approximations ou des erreurs dans l'analyse des flux de trésorerie.

##### Pour 4.A.1.1.2

Les décisions de prêt ne peuvent pas être prises par le seul agent de crédit. Étant donné que l'agent de crédit recueille les données et entretient une relation étroite avec le client, au moins une autre personne (un agent de crédit principal, le responsable du crédit ou le directeur de l'agence) doit être impliquée dans la validation des données du client recueillies par l'agent de crédit et vérifier que les calculs de l'analyse de la capacité sont conformes à la politique.

##### Pour 4.A.1.1.3

S'il existe un bureau de crédit opérationnel dans le pays, il est absolument essentiel que l'institution consulte la base de données pour chaque prêt, et qu'il fasse un rapport sur chaque client.

##### Pour 4.A.1.1.4

S'appuyer sur la solidarité du groupe pour déboursier un prêt collectif n'est pas suffisant ; il convient de prendre les mêmes précautions pour les prêts collectifs que pour les prêts

individuels de même montant afin de s'assurer que tous les membres du groupe ont la capacité de rembourser leur prêt. Cependant, la profondeur de l'analyse de la capacité est en corrélation positive avec le montant du prêt. Par exemple, des projections financières sont nécessaires à partir d'un certain montant de prêt, tandis que les prêts plus petits peuvent être évalués avec un processus moins détaillé, basé sur les données historiques des flux de trésorerie (au moins sur les 12 derniers mois).

### Guide de notation

Pour chaque détail, un score "oui" requiert (1) une politique de prêt écrite avec un processus d'approbation des prêts documenté compatible avec le point 4.A.1.1, (2) une compréhension totale de la politique d'approbation des crédits par le personnel concerné, et (3) la vérification par l'auditeur du respect de la politique d'approbation des crédits pour un échantillon de prêts approuvés pour des clients actuels.

#### Détail 4.A.1.1.1

- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont entièrement remplies par une politique de prêt écrite qui comprend 1) un plafond explicite (en pourcentage) du revenu mensuel disponible du client qui peut être utilisé pour le service de la dette (le montant de la mensualité) qui 2) est basé sur les flux de trésorerie du ménage et de l'entreprise du client.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas de plafond pour le revenu mensuel disponible du client qui peut être utilisé pour le service de la dette, le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt ou l'échantillon d'approbations de prêt examiné n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" est attribué si 1) l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas du tout remplie ou 2) les trois conditions ne sont que partiellement remplies.

#### Détail 4.A.1.1.2

- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont remplies entièrement avec une politique de prêt écrite qui comprend au moins un processus d'approbation de prêt "entre quatre yeux" 2) dans le cas d'un processus d'approbation de prêt automatisé, un mécanisme de contrôle efficace des données saisies et des données utilisées pour l'approbation du prêt est en place.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas une approbation de prêt au moins "entre quatre yeux", il n'y a pas de mécanisme efficace de contrôle des données dans le cas d'un processus d'approbation de prêt automatisé ou l'échantillon d'approbations de prêt n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" si 1) l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas du tout remplie ou 2) les trois conditions ne sont que partiellement remplies.

#### Détail 4.A.1.1.3

- Indiquez "N/A" s'il n'y a pas d'agence de crédit opérationnelle.
- Attribuez la note "oui" si, dans le cas d'un bureau de crédit opérationnel, les trois conditions ci-dessus sont entièrement remplies avec 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.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt ne mentionne pas l'utilisation des données des bureaux de crédit pour chaque approbation de prêt, ou le personnel de crédit ne comprend pas pleinement l'importance d'utiliser systématiquement les données des bureaux de crédit, ou l'échantillon d'approbations de prêt n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.

Score également "partiellement" dans le cas d'un bureau de crédit qui ne fonctionne pas bien - même si les trois conditions ci-dessus sont pleinement remplies, car il ne sera pas utile pour prévenir le risque de surendettement (par exemple : si la base de données du bureau de crédit n'est mise à jour qu'une fois de temps en temps et ne reflète pas les prêts en cours exacts qu'un client peut avoir).

- Attribuez la note "non" si l'institution n'utilise pas les données d'une agence d'évaluation du crédit pour l'approbation d'un prêt et/ou ne lui transmet pas de rapport dans le cas d'une agence d'évaluation du crédit qui fonctionne. Si plusieurs entités fournissent des rapports de solvabilité, l'auditeur doit évaluer si celle(s) utilisée(s) par l'institution couvre(nt) le marché et les risques adéquats.

#### Détail 4.A.1.1.4

- Indiquez "N/A" si l'institution ne propose pas de prêts de groupe.
- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont pleinement remplies avec une politique de prêt écrite qui exige que chaque emprunteur du groupe fasse l'objet d'une diligence raisonnable pour l'approbation du prêt par l'institution ou un autre emprunteur du groupe. Cette analyse de la capacité de remboursement individuelle peut être moins formelle et détaillée que pour les emprunteurs individuels.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. 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 emprunteur unique du groupe, ou l'échantillon d'approbations de prêt n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" si ni l'institution ni un autre emprunteur du groupe n'analyse la capacité de remboursement de chaque emprunteur du groupe en vue de l'approbation du prêt.

#### Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt, processus d'approbation des prêts
- Documents relatifs à la procédure de prêt, formulaires d'évaluation de la capacité de remboursement des clients
- Matériel de formation, circulaires, documents, etc.
- Entretiens avec le personnel de crédit à différents niveaux de l'organisation, tels que l'agent de crédit, le directeur d'agence, le directeur régional, le chef du crédit/des opérations, etc. (pour vérifier si la politique de crédit est comprise et si le personnel est incité à la respecter)
- Observations dans les agences et sur le terrain - assister aux visites d'évaluation des prêts aux clients et aux comités de crédit afin de prendre connaissance du contenu des discussions
- Le processus des agences d'évaluation du crédit et l'exactitude de leurs données.

#### Preuves à fournir

- Précisez le pourcentage du revenu mensuel disponible du client qui peut être utilisé pour le service de la dette et citez le nom du document et le numéro de page/chapitre où cette information peut être trouvée.
- Décrivez le processus d'approbation des prêts, la manière dont les informations des agences d'évaluation du crédit sont incluses et leur pertinence pour l'analyse, et expliquez la composition et le processus du comité de crédit.
- Expliquez comment le personnel comprend et applique les politiques et procédures d'approbation des prêts.

#### Ressources pour l'indicateur 4.A.1.1

- [Income generating and survival skills tool \(NWTF, Philippines\)](#)
- [Smart Lending: Guidelines for Client Protection in the Group Loan Process](#)

#### 4.A.1.2 L'institution effectue une analyse des flux de trésorerie pour évaluer la capacité de remboursement.

4.A.1.2.1 L'institution effectue une analyse des flux de trésorerie qui prend en compte les revenus, les dépenses et le service de la dette liés à l'entreprise et à la famille, ainsi que toute autre source de revenus, y compris les sources informelles.

4.A.1.2.2 L'institution n'utilise pas les garanties, les revenus du garant, le nantissement et/ou la couverture d'assurance comme estimation de la capacité de remboursement ou comme critère principal pour approuver un prêt.

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 4.A.1.2.1 : CP Entry**

**Détail 4.A.1.2.2 : CP Entry**

Le personnel de crédit doit évaluer la capacité de remboursement du client pour chaque cycle de prêt, en utilisant une analyse des flux de trésorerie et un examen de l'endettement actuel (formel et informel). Pour réaliser efficacement une analyse des flux de trésorerie pour chaque client, le personnel de terrain doit savoir quelles données collecter, comment les vérifier et les recouper, afin d'obtenir une image réaliste du revenu disponible du client. L'analyse des flux de trésorerie se fonde sur tous les éléments énumérés, en consolidant les flux de trésorerie du ménage et de l'entreprise, y compris les dettes en cours. Elle doit appliquer des critères prudents dans la projection des revenus, ne pas sous-estimer ou omettre des dépenses et tenir compte de la saisonnalité des flux de trésorerie.

Le comité de crédit utilise cette analyse pour approuver le prêt et déterminer le montant approprié du prêt pour ce client. Si l'analyse des flux de trésorerie est médiocre ou non vérifiée, le comité de crédit ne s'appuie pas sur les garanties pour approuver le prêt et demande une meilleure analyse du prêt.

Si le contrôle préalable est effectué par les membres du groupe, les groupes sont formés chaque année sur la manière de procéder au contrôle préalable et sur les critères de prêt pertinents qu'ils doivent prendre en compte. Pour les prêts assortis d'une garantie de groupe, le contrôle préalable peut être effectué par l'institution ou les membres du groupe. Pour les prêts de groupe sans garantie de groupe, l'institution effectue 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 le point 4.A.1.2, (2) la pleine compréhension de la politique de prêt par le personnel concerné, et (3) la conformité vérifiée par l'auditeur des approbations de prêt de l'échantillon avec la politique de prêt.

##### Détail 4.A.1.2.1

- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont entièrement remplies par 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.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt écrite ne précise pas de manière cohérente comment effectuer une analyse du cash-flow ou n'exige pas une analyse du cash-flow pour chaque cycle de prêt, ou la compréhension de la politique de prêt par le personnel est limitée, ou encore l'échantillon d'approbations de prêt n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" si 1) l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas du tout remplie ou 2) les trois conditions ne sont que partiellement remplies.

##### Détail 4.A.1.2.2

- Indiquez "N/A" si l'institution n'accepte aucun type de garantie de prêt.

- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont pleinement remplies et qu'une politique de prêt écrite stipule que la garantie du prêt et/ou la couverture d'assurance ne peuvent pas remplacer l'analyse de la capacité de remboursement basée sur les flux de trésorerie comme base principale pour l'approbation du prêt.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas de plafond pour le revenu mensuel disponible du client qui peut être utilisé pour le service de la dette, le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt, ou l'exemple d'approbation de prêt n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" si 1) l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas du tout remplie ou 2) les trois conditions ne sont que partiellement remplies.

### Sources d'information

- Le(s) 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.
- Entretien 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.
- Observation de la branche/du champ -
  - participer à des visites d'évaluation de la capacité de remboursement chez le client dans 2 ou 3 agences,
  - assister aux comités de crédit de 2 ou 3 agences pour comprendre comment les garanties pèsent dans la prise de décision en matière de prêts.

### Preuves à fournir

- Vérifiez un échantillon aléatoire des calculs de l'analyse de la capacité de remboursement des prêts dans quelques dossiers de prêts au cours des visites des agences pour s'assurer que l'analyse de la capacité est complète et que le montant du prêt recommandé est raisonnable, c'est-à-dire qu'il se situe dans les limites fixées par la politique.
- Demandez aux agents de crédit de vous expliquer les calculs, afin de vous assurer qu'ils comprennent les données qu'ils doivent recueillir et analyser.
- Décrivez ce qui compte en termes de capacité de remboursement dans le processus de prise de décision du comité de crédit.

#### 4.A.1.3 La politique de l'institution sur le remboursement anticipé des prêts précise les conditions dans lesquelles il est acceptable que les clients remboursent un prêt par anticipation afin de contracter un nouveau prêt.

4.A.1.3.1 Lorsque le client demande un remboursement anticipé pour obtenir un autre prêt, l'institution spécifie une période de temps et/ou un pourcentage du capital du prêt actif qui doit être remboursé avant que le client ne puisse être éligible à un nouveau prêt.

4.A.1.3.2 Lorsque le client contracte un autre prêt immédiatement après le remboursement anticipé, l'institution effectue une nouvelle analyse des flux de trésorerie.

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**  
**Détail 4.A.1.3.1 : Progress CP**  
**Détail 4.A.1.3.2 : Progress CP**

Le remboursement anticipé désigne le 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 qui a un prêt de 12 mois

mais qui souhaite le rembourser intégralement avant le 8<sup>ème</sup> mois. L'institution doit l'accepter si le client peut rembourser sa dette sans la refinancer par un nouveau prêt.

Le remboursement anticipé d'un prêt et la souscription 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 ; il peut arriver que le fait de permettre aux clients de contracter des prêts de plus en plus importants, qui sont utilisés pour rembourser des prêts existants, conduise à un cercle vicieux de l'endettement qui peut avoir des conséquences désastreuses pour le client et son ménage lorsque le flux de crédit est interrompu. Il s'agit d'un risque, mais cela ne signifie pas que le remboursement anticipé pour contracter un nouveau prêt soit nécessairement une mauvaise pratique. L'institution doit donc s'assurer, par le biais d'une politique et de conditions adéquates, que les renouvellements de prêts sont soigneusement décaissés, avec des garanties adéquates, et que ces prêts sont suivis dans le système d'information de gestion (SIG) en tant que nouveaux prêts et contrôlés.

Pour prévenir le stress lié à l'endettement du client, l'institution doit mettre en place une politique qui encourage un comportement responsable de la part du client qui cherche à obtenir un prêt complémentaire, c'est-à-dire à rembourser par anticipation le prêt existant et à contracter immédiatement un prêt plus important. Cette politique doit également être cohérente avec les normes relatives à la tarification et aux frais responsables. Par exemple, si le client rembourse le prêt par anticipation, il ne doit pas être obligé de rembourser tous les intérêts qu'il aurait payés s'il avait conservé le prêt pendant toute sa durée. Dans le même temps, l'institution ne doit pas faciliter l'obtention de prêts complémentaires par les clients, car il ne s'agit pas d'un comportement financièrement sain, même s'il est courant sur de nombreux marchés. Certaines institutions exigent une période d'attente d'un mois ou une période plus courte entre le remboursement anticipé d'un prêt et le déboursement d'un prêt ultérieur, afin de réduire l'utilisation de nouveaux prêts pour rembourser des prêts existants.

#### **Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si la politique de l'institution n'autorise pas les remboursements anticipés de prêts.
- Pour chaque détail, attribuez la note "oui" si (1) une politique de prêt écrite précisant les conditions dans lesquelles les clients peuvent effectuer un remboursement anticipé pour contracter un nouveau prêt, compatible avec le point 4.A.1.3, (2) la pleine compréhension de la politique de prêt par le personnel concerné, et (3) la conformité vérifiée par l'auditeur des approbations de prêt de l'échantillon avec la politique de prêt.

##### Détail 4.A.1.3.1

- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont pleinement respectées grâce à une politique de prêt écrite qui stipule (1) une période de réflexion et/ou un pourcentage du capital du prêt actif à rembourser avant de pouvoir bénéficier d'un nouveau prêt et (2) les procédures requises pour mettre en œuvre cette politique avec prudence sans faciliter le surendettement du client.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt écrite ne mentionne pas de délai de réflexion ni de pourcentage du capital du prêt actif à rembourser avant le remboursement anticipé, le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt ou l'échantillon d'approbations de prêt n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" si 1) l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas du tout remplie ou 2) les trois conditions ne sont que partiellement remplies.

##### Détail 4.A.1.3.2

- Attribuez la note "oui" si les trois conditions ci-dessus sont pleinement remplies et qu'une politique de prêt écrite exige une nouvelle analyse des flux de trésorerie si un nouveau prêt est contracté immédiatement après un remboursement anticipé.

- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique de prêt écrite n'exige pas une nouvelle analyse du cash-flow pour tous les nouveaux prêts contractés immédiatement après un remboursement anticipé, le personnel a une compréhension limitée de la politique de prêt ou l'échantillon d'approbations de prêts n'est pas entièrement conforme à la politique de prêt.
- Attribuez la note "non" si 1) l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas du tout remplie ou 2) les trois conditions ne sont que partiellement remplies.

### Sources d'information

- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt
- Entretiens avec le directeur de l'agence et les agents de crédit.
- 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.

### Preuves à fournir

- Décrivez les conditions que l'institution a définies pour le renouvellement à la suite d'un remboursement anticipé et/ou pour le refinancement, et indiquez le nom et le chapitre de la police.
- Décrivez les mesures de protection mises en place par l'institution pour éviter le surendettement du client au cours de cette transaction. Par exemple, l'institution peut spécifier l'augmentation maximale du montant du prêt pour un prêt complémentaire en pourcentage du montant du prêt initial.
- Décrivez le processus utilisé par l'institution dans le cas où le client demande le remboursement anticipé de son prêt existant afin de contracter un nouveau prêt, en précisant si une nouvelle analyse du cash-flow est effectuée, quand et par qui.

### Ressources pour l'indicateur 4.A.1.3

- [Refinancing Policy \(FUBODE, Bolivia\)](#)

*4.A.1.4 Si l'analyse de l'approbation du prêt est effectuée via un algorithme, l'institution examine le bon fonctionnement de l'algorithme. Fréquence minimale : annuelle*

*4.A.1.4.1 L'institution examine l'efficacité de l'algorithme pour prédire le remboursement du client.*

*4.A.1.4.2 L'institution vérifie si ses algorithmes comportent des biais par rapport à des catégories protégées et corrige ces biais si nécessaire.*

### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full** **Détail 4.A.1.4.1 : Advanced CP**

L'utilisation d'algorithmes pour faciliter l'analyse de la capacité de remboursement en vue de l'approbation d'un prêt augmente considérablement le risque de surendettement du client. Cela est principalement dû au fait que la plupart des algorithmes sont conçus pour évaluer la probabilité que le client rembourse, et non sa capacité réelle de remboursement. Tout prestataire responsable qui utilise un algorithme à la place d'une analyse des flux de trésorerie et d'une analyse de la capacité de remboursement basée sur l'agent de crédit doit s'assurer que les concepteurs de l'algorithme comprennent la mission de l'institution et les clients cibles avant de concevoir l'algorithme. L'institution doit tester l'algorithme sur un échantillon de dossiers de prêts existants afin de comprendre si les résultats de l'algorithme sont cohérents avec son analyse précédente de la capacité de remboursement et en quoi les deux approches diffèrent et si ces différences sont cohérentes avec sa mission et ses objectifs sociaux.

Les détails fournissent des indications supplémentaires :

- Après une période maximale de 12 mois, l'institution procède à un examen de l'efficacité de l'algorithme à prédire avec précision quels clients seront désireux/aptes à rembourser leurs prêts. Il est important de procéder à cet examen soit dans le cadre d'un essai pilote, soit rapidement après le déploiement d'un nouvel algorithme ou de nouveaux critères, afin de réduire le risque que les clients souffrent d'un stress d'endettement important. Si l'institution passe d'une analyse de la capacité de remboursement basée sur les flux de trésorerie à un algorithme, il doit également veiller à définir des indicateurs de suivi spécifiques et des signaux d'alerte afin d'avoir des avertissements précoces sur un éventuel stress lié à l'endettement parmi ses clients.
- Étant donné que les algorithmes utilisés dans la prise de décision en matière de crédit font généralement appel à l'exploration de données et à l'analyse d'ensembles de données volumineuses pour élaborer des prédictions pour chaque client, le risque de biais involontaire est plus élevé dans ce processus. Les algorithmes utilisent des critères tels que le nombre de contacts dans le téléphone du candidat, ou le nombre de comptes et d'interactions sur les médias sociaux comme prédicteurs de la probabilité de remboursement. Par exemple, s'il existe un écart entre les hommes et les femmes dans un certain pays en termes de possession d'un smartphone et que la possession d'un smartphone est l'un des critères utilisés dans l'algorithme, ce dernier peut contribuer à creuser l'écart entre les hommes et les femmes en termes d'accès au crédit.
- L'Organisation internationale du travail (OIT) définit les catégories protégées comme les caractéristiques d'une personne qui ne peuvent être utilisées pour la discriminer à des fins d'emploi, notamment l'appartenance ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, l'affiliation politique, l'orientation sexuelle, la caste et la religion.
- L'institution doit examiner comment les recommandations de l'algorithme en matière d'approbation et de montant du crédit varient en fonction du sexe et de l'origine ethnique des candidats afin de déterminer si les préjugés des concepteurs de l'algorithme ou la sélection de certaines données d'entrée créent un risque de discrimination. Si ce type de biais est identifié, l'institution doit travailler avec les concepteurs de l'algorithme pour réduire la quantité et les effets des biais dans l'algorithme au fil du temps.

#### **Guide de notation**

- Indiquez «N/A» si l'institution n'utilise pas d'algorithme pour l'analyse de l'approbation du prêt.

##### Détail 4.A.1.4.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution a procédé à un examen du fonctionnement de l'algorithme à la fois (1) avant son lancement et (2) régulièrement pendant sa période d'utilisation, et au moins une fois au cours des 12 derniers mois.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne répond qu'à l'une des deux exigences ci-dessus.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne satisfait pas aux deux exigences susmentionnées.

##### Détail 4.A.1.4.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) évalue son algorithme de prise de décision de prêt pour détecter les préjugés contre les clients vulnérables, tels que les autochtones, les ruraux, les femmes, etc., (2) ajuste l'algorithme avec le concepteur, si des préjugés ont été détectés, et (3) examine l'algorithme pour détecter les préjugés chaque fois que l'algorithme est redessiné/modifié de manière significative.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne répond qu'à une ou deux des trois exigences ci-dessus.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne satisfait pas à l'une des trois exigences ci-dessus.

**Sources d'information**

- Entretien avec le responsable du crédit.
- Entretien avec le responsable des technologies de l'information et d'autres personnes chargées de la conception et de la mise en œuvre de l'algorithme.
- Si l'institution a engagé une société externe pour concevoir l'algorithme, les termes de référence - et les rapports d'exécution - pour ce travail pourraient être utiles à examiner pour savoir quels paramètres ont été donnés à la société pour la conception de l'algorithme et si des considérations sociales ont été prises en compte, par exemple pour éviter que l'algorithme ne soit biaisé en raison du type de données utilisées, etc.
- Tout rapport sur l'examen de l'efficacité de l'algorithme.

**Preuves à fournir**

- Décrivez comment l'algorithme a été développé, testé et revu.
- Indiquez la date de la dernière révision, la fréquence des révisions, une description du type de révision effectuée et par qui, ainsi que le résultat de la révision.

**Ressources pour l'indicateur 4.A.1.4**

- [Responsible Digital Transformation - the Case of Hermandad de Honduras—English](#)
- [Responsible Digital Transformation - the Case of Hermandad de Honduras--Spanish](#)

## 4.A.2 L'institution surveille le marché et répond au risque accru de surendettement.

Le surendettement n'est pas un niveau absolu d'endettement, mais plutôt une situation dans laquelle un client doit faire des sacrifices inacceptables pour rembourser un prêt. La direction et le conseil d'administration doivent élaborer une définition du surendettement adaptée au contexte de l'institution (c'est-à-dire "que signifie le surendettement pour nos clients et comment l'identifier ?") et définir des indicateurs et des points de référence qui servent d'alerte précoce au surendettement. Voici quelques exemples de ces indicateurs : le PAR par produit, agence et agent de crédit ; le nombre/pourcentage de clients (1) ayant plusieurs prêts ; (2) remboursant les prêts de manière anticipée ; et (3) sortant ; le remboursement anticipé par produit ; les appels de garantie ; et le nombre/pourcentage de prêts en souffrance. En particulier, l'institution doit suivre les prêts rééchelonnés et produire des rapports au moins mensuels, car un nombre croissant de prêts rééchelonnés peut refléter une augmentation du surendettement.

### 4.A.2.1 La direction surveille la qualité du portefeuille pour identifier le risque de surendettement. Fréquence minimale : mensuelle

4.A.2.1.1 L'institution analyse la qualité du portefeuille par agence, produit et segment de clientèle.

4.A.2.1.2 L'institution suit les prêts restructurés, rééchelonnés ou refinancés.

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full****Détail 4.A.2.1.1 : Entry CP****Détail 4.A.2.1.2 : Progress CP**

La direction générale (y compris la direction de l'agence) doit surveiller le portefeuille pour détecter d'éventuels problèmes de surendettement en analysant, au moins une fois par mois, les données et les tendances des indicateurs qui étayent la définition du surendettement donnée par l'institution. Il doit également analyser les informations des agences d'évaluation du crédit au niveau global (si elles sont disponibles) afin de prendre des décisions éclairées sur les produits, l'expansion et le ciblage. Le conseil d'administration doit également recevoir et examiner les rapports de portefeuille au moins une fois par trimestre. La qualité du portefeuille fait référence aux prêts non performants, aux prêts restructurés/rééchelonnés

et aux abandons de créances. Exemples de facteurs à haut risque : augmentation du nombre d'emprunts multiples, absence de bureau de crédit efficace, forte croissance, taux de pénétration élevé d'autres institutions, forte concurrence, modèles de croissance fondés sur l'expansion géographique plutôt que sur la concentration, situations de catastrophe, conflits politiques, ralentissements économiques majeurs.

Lorsqu'un risque de surendettement systémique apparaît sur le marché, l'institution doit adopter des politiques d'atténuation des risques, telles qu'un ralentissement de la croissance, des critères d'approbation des prêts plus conservateurs, des limites sur le nombre total de prêts qu'un individu peut avoir en même temps auprès de plusieurs institutions, et la révision correspondante des systèmes d'incitation pour le personnel de crédit (voir plus à ce sujet dans la norme 6.A.2).

En outre, l'institution devrait proposer des options de restructuration à ses clients, sous condition, mais comme moyen de soulager le stress de leur dette. Ce faisant, étant donné que cette option est offerte aux clients qui ont éprouvé des difficultés à rembourser, il est essentiel de les suivre séparément, car un nombre croissant de prêts restructurés peut refléter une augmentation du surendettement.

### Définitions

Le terme "prêts restructurés" englobe à la fois les prêts rééchelonnés et les prêts refinancés. Les prêts rééchelonnés sont des prêts dont la durée a été modifiée pour permettre un nouveau calendrier de remboursement, pour allonger ou reporter les versements initialement prévus, ou pour modifier substantiellement les conditions initiales du prêt. Les prêts refinancés sont des prêts décaissés pour permettre le remboursement de prêts antérieurs pour lesquels le client n'était pas en mesure de payer les échéances prévues. Le refinancement est généralement assorti d'un montant supérieur à l'encours du prêt précédent, afin de permettre au client de relancer son activité en prenant un nouveau départ.

### Guide de notation

#### Détail 4.A.2.1.1

- Attribuez la note "oui" si la direction générale et la direction de l'agence examinent le risque de surendettement au moins une fois par mois (1) en contrôlant la qualité du portefeuille à l'aide d'indicateurs spécifiques ventilés par i) agence et personnel de crédit, respectivement, ii) produit et iii) segment de clientèle, (2) en discutant des données et des tendances lors des réunions de direction et (3) en utilisant ces informations pour la prise de décision.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne répond que partiellement aux trois exigences ci-dessus. Par exemple, la qualité du portefeuille n'est contrôlée que par agence et par produit, mais pas par segment de clientèle, ou les données et tendances relatives à la qualité du portefeuille ne sont discutées que de manière informelle, sans procès-verbal, ou encore l'institution prend ses décisions avec des retards importants.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne contrôle pas de manière adéquate et/ou régulière la qualité du portefeuille ou ne prend pas les décisions nécessaires malgré un contrôle adéquat et régulier de la qualité du portefeuille.

#### Détail 4.A.2.1.2 (devrait être cohérent avec 4.C.3.2)

- Attribuez la note "oui" si (1) le système d'information de gestion (SIG) produit des rapports mensuels automatiques sur l'état des prêts rééchelonnés et refinancés et (2) la direction générale et la direction de l'agence prennent des décisions sur la base de l'analyse de ces rapports.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne répond que partiellement aux deux exigences ci-dessus. Par exemple, la qualité du portefeuille est contrôlée uniquement par agence et par produit, mais pas par segment de clientèle, ou les données et tendances relatives à la qualité du portefeuille ne sont discutées que de manière informelle, sans procès-verbal, ou l'institution prend des décisions avec des retards importants.

- Attribuez la note "non" si l'institution ne propose pas de restructuration/rééchelonnement ou de refinancement de prêts, ou si ni la direction générale ni la direction de l'agence ne prennent de décisions sur la base de l'analyse des prêts rééchelonnés et refinancés, ou si le SIG ne peut pas produire de rapports mensuels automatisés sur les prêts rééchelonnés et refinancés.

### Sources d'information

- Entretiens avec le directeur du crédit, les directeurs régionaux du crédit et les directeurs de agence.
- Entretiens avec le personnel chargé de l'analyse des données ou de la veille économique au siège et dans les agences, qui analyse les données sur les prêts restructurés et refinancés.
- Les rapports de suivi du portefeuille générés pour la direction / les rapports du SIG sur les prêts restructurés et refinancés.
- La politique de prêt de rééchelonnement/refinancement.
- Entretiens avec le personnel de crédit à différents niveaux pour déterminer la politique et la pratique en matière de rééchelonnement et de refinancement des prêts.
- Le(s) manuel(s) de politique et de procédures de prêt (ou tout autre document) contenant la définition institutionnelle du surendettement du client.
- L'enquêteur doit également demander quelles mesures ont été prises, le cas échéant, par la direction générale et la direction de l'agence pour répondre aux préoccupations soulevées par l'analyse de la qualité du portefeuille.

### Preuves à fournir

- Décrivez les indicateurs de performance clés utilisés pour générer des rapports de suivi sur la qualité du portefeuille de prêts au niveau du siège et des agences, ainsi que la fréquence de ces rapports et leur destinataire.
- Le cas échéant, donnez la définition institutionnelle du surendettement du client, ainsi que le(s) manuel(s) de prêt et le numéro de page où trouver la preuve.
- Indiquez les données qui font l'objet d'un rapport, les tendances récentes et la manière dont la direction utilise ces informations.

### Exemples de terrain/conseils de mise en œuvre

Partner Microcredit Foundation (Bosnie-Herzégovine) utilise l'audit interne pour détecter les pratiques de prêt susceptibles d'accroître le surendettement des clients. Les auditeurs internes visitent régulièrement toutes les agences et utilisent une technique d'échantillonnage aléatoire pour sélectionner les clients à interroger dans chaque agence. Les auditeurs visitent deux groupes de clients, sélectionnés au hasard : le premier groupe de clients comprend tous les types de clients, tandis que le second échantillon est constitué uniquement de clients en retard de paiement. Chaque client répond à un questionnaire détaillé que les auditeurs utilisent pour détecter les violations de procédure commises par les agents de crédit. Les questionnaires sollicitent également des informations générales sur le niveau d'endettement des ménages. En se concentrant spécifiquement sur les clients défaillants, les auditeurs peuvent déterminer si et comment les politiques ou les comportements des agents de crédit ont pu contribuer à l'endettement excessif des clients.

### Ressource pour l'indicateur 4.A.2.1

- [Monitoring Individual Repayment in Group Guarantee Mechanism](#)

*4.A.2.2 L'institution définit des niveaux de PAR qui déclenchent une surveillance et une réponse internes supplémentaires.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Le département/unité de gestion des risques de l'institution et/ou l'audit interne doivent vérifier régulièrement le respect des politiques et systèmes de crédit. Le suivi par le contrôle

interne/l'audit interne doit permettre de vérifier que le personnel de terrain effectue une analyse précise de la capacité de remboursement et d'autres pratiques de prévention du surendettement, comme la vérification des antécédents en matière de crédit et l'évaluation précise des garanties. Les auditeurs internes ou les responsables de la conformité doivent également visiter chaque année un échantillon représentatif de clients afin de vérifier la conformité par le biais d'entretiens avec les clients. Il convient d'accorder une attention particulière aux agences dont le PAR est élevé ou qui présentent d'autres facteurs de risque, tels que des taux élevés de sortie des clients, des cas d'emprunts multiples ou des renouvellements après un remboursement anticipé. En outre, lorsque les membres du groupe sont responsables de l'évaluation des prêts, ce suivi est essentiel pour s'assurer que le système fonctionne et que les garanties sociales ne masquent pas une mauvaise analyse de la capacité de crédit.

L'institution doit définir un seuil de PAR qui déclenche une surveillance plus étroite de la part des opérations, de la gestion des risques et de l'audit interne. Il peut également recommander des actions de la part de la direction au niveau du siège et des agences afin d'aider à déterminer si ce PAR est un signe d'alerte de surendettement du client. Les réponses peuvent inclure une réduction des objectifs de croissance, des critères d'approbation des prêts plus conservateurs, des ajustements des incitations du personnel, etc.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution doit avoir des niveaux de PAR clairement définis qui déclenchent (1) une surveillance supplémentaire, (2) des enquêtes sur les causes du PAR élevé par la direction générale et/ou les agences, et (3) des réponses au niveau du siège et/ou des agences pour résoudre le problème de l'augmentation du PAR.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des trois conditions ci-dessus n'est pas remplie.
- Attribuez la note "non" si 2 ou 3 des exigences susmentionnées ne sont pas remplies.

#### Sources d'information

- Entretien avec des responsables des opérations au siège et dans les agences.
- Le(s) manuel(s) de politiques et procédures de prêt ou une note ou circulaire des Opérations définissant les seuils de PAR qui déclenchent une surveillance supplémentaire, une analyse plus approfondie et des actions de suivi.
- Entretien avec l'audit interne, la gestion des risques.

#### Preuves à fournir

- Fournissez la source qui précise les niveaux de PAR qui déclenchent une surveillance supplémentaire et les actions spécifiées requises par les unités au niveau du siège et des agences, y compris les noms des départements concernés.

*4.A.2.3 Si le risque-crédit total de l'institution a dépassé en moyenne 10 % au cours d'un trimestre durant les trois dernières années, l'institution a pris des mesures correctives.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

**Définition :** Le risque de crédit total est calculé comme le PAR 30 total + le ratio d'amortissement sur 12 mois glissants + tous les prêts rééchelonnés/refinancés. Il ne doit pas dépasser 10 % (sauf en période de crise, comme dans le cas de la Covid-19 ; la justification de ce PAR élevé doit être fournie).

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 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 les audits internes sur les pratiques de prêt ;
- Renforcer la formation du personnel de terrain sur l'analyse de la capacité de remboursement ;
- 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 des clients qui peuvent avoir un impact sur la délinquance (crise économique/environnementale/de santé publique, activité politique, crises de non-remboursement chez les institutions voisines, etc.) Dans ce cas, trouver la meilleure façon de soutenir les clients (restructuration, accès à l'épargne à terme, etc.)

L'institution doit différencier les niveaux moyens de PAR par région, et les seuils peuvent varier selon les pays. Alors que des niveaux de PAR de 5 % sont considérés comme élevés dans certaines régions avant la pandémie de Covid-19, des niveaux de PAR inférieurs à 1 % peuvent être courants dans d'autres régions.

#### **Guide de notation**

- Indiquez «N/A» si l'institution a présenté un risque de crédit inférieur à 10% au cours de chaque trimestre des trois dernières années.
- Si le risque de crédit a été supérieur à 10 % au cours d'un trimestre quelconque des trois dernières années, Attribuez la note "oui" si la direction a (1) contrôlé les niveaux de risque de crédit au moins une fois par mois et (2) mis en œuvre des actions correctives pendant au moins les deux derniers trimestres consécutifs afin de le réduire de manière adéquate.
- Attribuez la note "partiellement" si la direction n'a satisfait que partiellement aux deux exigences ci-dessus. Par exemple, la direction a contrôlé les niveaux de risque de crédit moins fréquemment qu'une fois par mois ou ses actions correctives n'étaient pas adéquates ou ont duré moins de deux trimestres consécutifs.
- Attribuez la note "non" si la direction n'a pas mis en œuvre de mesures correctives.

#### **Sources d'information**

- Les rapports qui calculent le risque de crédit sur une base trimestrielle, en utilisant la définition ci-dessus (ou le propre calcul de l'auditeur, si les rapports ne sont pas disponibles).

#### **Preuves à fournir**

- Partagez une déclaration indiquant si le risque de crédit total s'est élevé en moyenne à plus de 10 % au cours d'un trimestre des trois dernières années et, dans l'affirmative, ce que l'institution a fait pour remédier à cette situation et l'améliorer.
- Expliquez les circonstances atténuantes qui auraient pu entraîner une forte augmentation du PAR, telles qu'une pandémie, un coup d'État, une catastrophe naturelle (ouragan, inondation, tremblement de terre), etc.

#### **Ressources pour l'indicateur 4.A.2.3**

- [Partner Microcredit Foundation Uses Internal Audit to Detect Risky Lending](#)
- [Ujjivan Financial Services PVT. LTD. Educates Clients on the Dangers of Over-Indebtedness](#)

**Norme 4B.** L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.

Les institutions communiquent des informations claires, suffisantes et opportunes, d'une manière et dans une langue que les clients peuvent comprendre, afin qu'ils puissent prendre des décisions en connaissance de cause. La nécessité d'une information transparente sur

les prix et les conditions des produits est soulignée. L'institution doit s'assurer que les clients comprennent les informations communiquées.

Ressources pour la Norme 4B :

- [MFO Crystal Loan Agreement for Small Business Clients](#)
- [Contrato de Préstamo para los clientes de negocio - JSC MFO Crystal, Georgia](#)

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.B.1 : L'institution est transparente sur les termes, conditions et prix des produits.
- Pratique essentielle 4.B.2 : L'institution communique avec les clients au moment opportun et par les voies appropriées.

## 4.B.1 L'institution est transparente sur les termes, conditions et prix des produits.

La transparence des informations sur les produits est essentielle à la compréhension des clients. Lorsque les clients comprennent les produits qu'ils achètent et utilisent, ils sont plus susceptibles de les utiliser avec succès. La réussite des clients est un facteur déterminant pour la santé du portefeuille de prêts. En outre, la compréhension du client contribue à instaurer la confiance. Les pratiques de transparence suivantes sont recommandées :

- Les contrats de produits doivent être rédigés dans un langage simple, sans clauses illégales, et non en petits caractères. Si la loi exige un langage technique, il faut veiller à ce que les documents d'information clés soient rédigés dans un langage simple.
- Pour les prêts assortis d'une garantie de groupe ou d'un garant, définir clairement les obligations des membres et/ou du garant et les communiquer aux membres du groupe et aux garants d'une manière qu'ils puissent comprendre.
- Si le prêt est assorti d'un taux variable et/ou libellé dans une devise différente de la devise principale de la source de revenus du client (par exemple, le client perçoit des revenus en pesos et le prêt est libellé en USD), expliquez clairement au client les scénarios de tarification et de coût, y compris un scénario pessimiste dans lequel les taux de change changent et le prêt ne vaut plus autant d'argent.
- Pour les clients qui utilisent des services de paiement, assurez-vous que la documentation qui énumère tous les frais, les conditions, les taxes et les conditions d'annulation est fournie dans les locaux de vos agents lorsqu'ils facilitent les paiements. Ces services comprennent les transferts d'argent, les paiements de factures, les recharges de temps de communication et les retraits de dépôts.

### Ressources pour 4.B.1

- [CREZCAMOS Colombia: Providing transparent information to clients](#)
- [Paquete de bienvenida Crezcamos](#)

*4.B.1.1 L'institution remet aux emprunteurs un Résumé des informations essentielles avant qu'ils ne signent un contrat. Le document contient les informations suivantes :*

- Montant total du prêt*
- Tarification, y compris tous les frais*
- Coût total du crédit - total du capital, intérêts, et frais ainsi que le dépôt de garantie*
- Date de décaissement et durée du prêt*
- Calendrier de remboursement avec les montants du capital et des intérêts, le nombre de versements et les dates d'échéance pour chaque versement de remboursement ;*
- Toutes déductions du capital décaissé (ex : première échéance, commissions, frais, dépôt de garantie, taxes), le cas échéant.*

- vii. *Comment les dépôts de garanties / l'épargne obligatoire peuvent être utilisés en cas de défaut, le cas échéant*
- viii. Taux d'intérêt moratoires, modalités et conditions, le cas échéant

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Le contrat doit toujours être accompagné d'un résumé d'une à deux pages des informations les plus importantes, appelé **Document d'informations clés**, qui résume, dans un format facile à trouver et à comprendre, les principales informations relatives au prêt du client. Ce document doit être rédigé dans la langue locale et utiliser des formes d'expression simples pour transmettre les aspects les plus importants du prêt d'une manière que les clients ayant un faible niveau d'alphabétisation et de connaissances financières puissent comprendre et s'y référer plus tard. Les livrets de prêt, qui sont courants dans les prêts de groupe, servent généralement de documents d'information.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si tous les emprunteurs reçoivent un document d'informations clés complet par type de prêt, contenant les huit informations énumérées ci-dessus.
- Attribuez la note "partiellement" s'il manque dans le document d'informations clés une ou deux des huit informations énumérées ci-dessus, quel que soit le type de prêt.
- Attribuez la note "non" si tous les emprunteurs ne reçoivent pas un document d'informations clés et/ou s'il manque au moins trois des huit informations énumérées ci-dessus dans le document d'informations clés, quel que soit le type de prêt.

#### Sources d'information

- Contrat(s) de prêt, Document(s) d'informations clés, kit de bienvenue du client, sous forme de modèle et échantillon aléatoire de documents d'informations clés remplis pour des clients spécifiques.
- Observations dans les agences et sur le terrain : observer/écouter les réunions de demande de prêt et de décaissement du prêt dans au moins deux agences et examiner les documents du kit de bienvenue qui peuvent être fournis aux clients au moment de la demande de prêt et du décaissement du prêt pour voir comment ces informations sont transmises oralement aux clients qui peuvent ne pas savoir lire et écrire ou qui bénéficieront d'une explication à l'oral sur les informations essentielles contenues dans le document.
- Entretiens avec des agents de crédit et des clients.

#### Preuves à fournir

- Faites référence au document d'informations clés de chaque type de prêt/produit
- Déterminez si le document contient toutes les informations nécessaires (énumérées dans l'indicateur) et/ou quelles sont les informations manquantes.

#### Ressources pour l'indicateur 4.B.1.1

- [Key Facts Document Worksheet and Example](#)
- [Key Facts Documents for Loan Clients](#)
- [Better Designed Disclosure Simplified Key Fact Sheets from Peru and Mexico](#)
- [Divulgación mejor diseñada hojas de datos clave simplificadas de Perú y México](#)

#### 4.B.1.2 Les contrats de prêt comprennent les informations suivantes, selon le produit :

- i. *Période de grâce*
- ii. *Epargne obligatoire / montant du portefeuille électronique*
- iii. *Mécanismes de débit automatique des comptes*
- iv. *Produits liés*
- v. *Obligations du membre ou du garant*
- vi. *Conditions de garantie et procédures de saisie*

- vii. *Conséquences d'un retard de paiement et d'un défaut de paiement*
- viii. *Conditions de paiement anticipé: si c'est possible et comment cela affecte le coût*
- ix. *Si les termes et conditions peuvent changer au fil du temps et comment cela peut affecter les clients*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Progress CP**

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 être rempli complètement avec les neuf informations susmentionnées 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 son dossier.

Les "conséquences d'un retard de paiement" font référence aux pénalités que les clients devraient payer, ainsi qu'à la procédure que l'institution suivrait si le client ne payait pas à temps (par exemple : appel téléphonique, visite après X jours...). Les "conditions de paiement anticipé" et "l'incidence sur le coût" se réfèrent également aux pénalités que les clients paieraient.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si tous les emprunteurs reçoivent un document d'information complet par type de prêt, qui contient les neuf informations susmentionnées.
- Attribuez la note "partiellement" si le document d'informations clés ne contient pas une ou deux des neuf informations susmentionnées, quel que soit le type de prêt.
- Attribuez la note "non" si tous les emprunteurs ne reçoivent pas un document d'informations clés et/ou si le document d'informations clés ne contient pas au moins trois des neuf informations susmentionnées, quel que soit le type de prêt.

#### **Sources d'information**

- Le contrat de prêt pour chacun des principaux produits de l'institutions.
- Examiner un échantillon aléatoire de contrats pour chaque type de prêt afin de vérifier lesquelles des neuf informations susmentionnées sont partagées de manière uniforme.

#### **Preuves à fournir**

Décrivez le contrat de prêt, des différences entre les produits, le cas échéant, et des éléments inclus dans le contrat et de ceux qui en sont absents.

#### *4.B.1.3 Les contrats de prêt sont disponibles dans les principales langues locales.*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Entry CP**

L'objectif est de rendre le contrat de prêt accessible aux clients en partageant l'information de manière à ce qu'ils puissent y accéder et la comprendre, dans les langues locales parlées dans les régions couvertes par l'institution. Les recommandations suivantes s'appliquent :

- Si le pays a plusieurs langues officielles, l'institution doit mettre à la disposition de ses clients des contrats dans chacune de ces langues.
- Si les clients parlent une langue et en lisent une autre (parce que leur langue maternelle n'a pas de forme écrite), le contrat doit être rédigé dans la langue que la plupart des clients savent lire.
- Si les clients parlent et lisent une langue qui n'est pas une langue officielle du pays mais qui est la langue parlée et lue par de nombreux clients, le contrat doit être rédigé dans cette langue.

#### **Guide de notation**

- Indiquez "N/A" s'il n'y a qu'une seule langue officielle parlée et écrite par la grande majorité de la population.
- Attribuez la note "oui" si les contrats de prêt (1) sont rédigés dans la (les) langue(s) parlée(s) ou lue(s) par la plupart des clients dans au moins 95 % de l'ensemble des agences et (2) sont disponibles dans toutes les langues officielles du pays.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit qu'une seule des deux conditions ci-dessus, mais propose des contrats de prêt dans la (les) langue(s) parlée(s) ou lue(s) par la plupart des clients dans au moins 50 % de l'ensemble des zones d'activité.
- Attribuez la note "non" si les contrats de prêt sont proposés dans la (les) langue(s) parlée(s) ou lue(s) par la plupart des clients dans moins de 50 % de l'ensemble des zones d'activité.

**Sources d'information**

- Examen des contrats de prêt en ce qui concerne les langues utilisées.
- Entretiens avec le personnel de terrain pour comprendre les langues utilisées par l'institution.
- Des entretiens avec les clients pour vérifier si les clients de l'échantillon aléatoire écrivent et parlent la langue de leur contrat de prêt et de leur document d'information.

**Preuves à fournir**

Décrivez les langues utilisées par les clients et des langues dans lesquelles les contrats sont proposés, ainsi que des activités menées par l'institution pour rendre le contrat accessible. Il est à noter que dans certains pays, le nombre de langues locales est important. Dans ce cas, l'institution doit expliquer comment elle s'assure que tous les clients peuvent comprendre leur contrat dans la langue prévue.

**4.B.1.4 L'institution communique les informations sur les produits de manière à éclairer la prise de décision des clients.**

*4.B.1.4.1 L'institution publie des informations de base sur les produits, y compris les prix, dans les agences ou chez les agents tiers, ou sous forme numérique, le cas échéant.*

*4.B.1.4.2 L'institution communique le TIA/TEG (ou le taux d'intérêt mensuel si la majorité des prêts sont inférieurs à 3 mois) dans le Résumé des informations essentielles et/ou le contrat de prêt.*

*4.B.1.4.3 Les communications de l'institution sont formulées dans un langage clair et en langue locale ; l'information orale est utilisée pour les clients faiblement alphabétisés.*

*4.B.1.4.4 Le matériel promotionnel n'induit pas le client en erreur et n'est pas trompeur.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full****Détail 4.B.1.4.1 : Progress CP****Détail 4.B.1.4.2 : Advanced CP****Détail 4.B.1.4.3 : Entry CP****Détail 4.B.1.4.4 : Progress CP**

L'institution doit fournir des informations suffisamment claires au bon moment pour faciliter une prise de décision éclairée. Le personnel de terrain doit être formé (voir 5.C.2.2.3) pour discuter des conditions générales avec les clients à plusieurs reprises au cours du processus de vente et d'application du produit. Le personnel doit savoir comment évaluer la compréhension du client, par exemple en utilisant une série de questions conversationnelles qui peuvent indiquer au personnel si les clients comprennent les informations qui leur ont été communiquées et s'ils sont capables de les appliquer lorsqu'ils utilisent leurs produits financiers.

**4.B.1.4.1**

L'institution doit mettre à la disposition du public les principales caractéristiques de ses produits (durée, montant minimum et maximum, prix, objectif du produit, conditions, etc.) afin que les clients potentiels puissent décider en connaissance de cause d'acheter ou non le produit. Les prix doivent être publiés dans le domaine public (par exemple, affiche de l'agence, site web, boutique de l'agent, etc.)

Les clients doivent recevoir l'information avant de signer le contrat et disposer d'autant de temps qu'ils le souhaitent pour examiner l'information avant de signer le contrat. Dans l'idéal, le client décide du moment où il s'adressera à l'institution pour poursuivre le processus d'engagement dans un produit après avoir disposé d'un délai d'au moins 24 heures pour examiner les informations et consulter le(s) conseiller(s) en qui il a confiance.

Les autres formes de communication comprennent les publicités à la radio et à la télévision, les messages SMS, les notifications dans l'application, les descriptions de produits et les exemples de calcul (simulations) sur le site web ou l'application mobile de l'institution, le cas échéant. Ces informations doivent être publiées dans tous les lieux où les clients se rendent pour recevoir des informations sur les produits proposés. Par exemple, si l'institution a des agences, des agents et une application, elle doit proposer ces informations dans tous ces lieux. Si l'institution ne dispose pas d'un ou de plusieurs de ces lieux pour ses clients, par exemple les fintechs qui n'ont que des activités numériques, l'institution doit alors proposer les informations par le canal qu'il utilise pour communiquer avec ses clients, comme l'application. Par exemple, les informations figurant sur le site web de l'institution ne constituent pas un canal de communication avec les clients si seulement 5 % de la population du pays a accès à l'internet. De même, si l'application contient des informations très claires et détaillées, il ne s'agit pas d'une divulgation suffisante si seulement 3 % des clients l'ont téléchargée.

#### 4.B.1.4.2

Pour les prêts, les informations doivent être communiquées en utilisant soit le TIA, soit le TEG. Par exemple, il ne suffit pas que la brochure indique un prix de prêt de 2 % par mois sans mentionner le TIA. Outre l'indication du taux d'intérêt sous forme de TIA ou de TEG, il est utile pour les clients de voir le taux d'intérêt sous la forme la plus couramment utilisée sur votre marché (par exemple, taux fixes dans la région MENA). Les données relatives à la tarification doivent être régulièrement mises à jour dans tous les canaux et supports de communication publique.

#### 4.B.1.4.3

Si le pays est très diversifié sur le plan linguistique (par exemple, l'Inde, le Guatemala, le Kenya), l'institution doit tenir compte de la diversité linguistique d'une manière favorable aux clients, par exemple en engageant des agents de crédit qui parlent les langues locales des clients et qui peuvent expliquer les documents officiels dans ces langues. L'institution peut également proposer des enregistrements d'une explication des conditions du prêt ou du document d'informations clés dans différentes langues locales et afficher ces enregistrements dans des endroits accessibles aux clients, par exemple sur des écrans de télévision dans les agences ou par l'intermédiaire de l'application de l'institution, etc. Parfois, les langues locales écrites peuvent être complexes par rapport à la façon dont elles sont habituellement parlées. L'équipe d'audit interne doit s'assurer auprès de ses agents de crédit ou de certains clients que le contrat est rédigé de manière simple, même dans la langue locale.

L'institution doit disposer de procédures claires et précises pour traiter les clients peu éduqués ou ayant des difficultés à comprendre (par exemple les migrants) et les employés doivent recevoir une formation sur la manière de communiquer les termes et conditions du contrat avec tous les segments de clientèle.

Elle doit utiliser le langage le plus simple possible pour transmettre les informations sur les produits aux clients, en tenant compte de leur faible niveau d'alphabétisation et de connaissances financières. En cas d'illettrisme, les clients doivent toujours avoir la possibilité de recevoir des explications orales sur les produits, par exemple par l'intermédiaire d'une

ligne d'assistance téléphonique, d'un représentant de la clientèle dans l'agence, de l'agent de crédit ou d'un enregistrement vidéo.

#### 4.B.1.4.4

Les informations mises à la disposition du public doivent être utiles à la prise de décision du client. Les publicités ne doivent pas être trompeuses, mais présenter avec précision les conditions des produits.

### Guide de notation

#### Détail 4.B.1.4.1.

- Attribuez la note "oui" si l'institution propose des informations de base sur les produits qui sont (1) claires et suffisantes (couvrant tous les aspects énumérés aux points 4.B.1.1 et 4.B.1.2), exactes et à jour, et (2) diffusées par le biais de plusieurs canaux (dans les agences et chez les agents et/ou sous forme numérique) afin de permettre aux clients de prendre des décisions en connaissance de cause avant de signer des contrats.
- Attribuez la note "partiellement" si la première exigence n'est pas entièrement satisfaite ou si un seul canal de communication est utilisé. Par exemple, les informations sur le produit sont insuffisantes et ne couvrent pas tous les aspects mentionnés aux points 4.B.1.1 et 4.B.1.2, les informations sur le produit ne sont pas claires ou les informations sur le produit ne sont pas mises à jour régulièrement.
- Attribuez la note "non" si la première condition n'est pas remplie en grande partie (par exemple, les informations sur le produit ne sont ni suffisantes, ni exactes, ni claires) ou si les informations sur le produit sont contradictoires sur les différents canaux de communication.

#### Détail 4.B.1.4.2.

- Attribuez la note "oui" si l'institution indique clairement le TIA ou le TEG dans son document d'informations clés et/ou dans le contrat de prêt pour tous les produits de prêt.
- Attribuez la note "partiellement" si le TIA ou le TEG n'est pas indiqué pour tous les produits de prêt dans le contrat ou le document d'information clé.
- Attribuez la note "non" si le TIA ou le TEG n'est pas indiqué dans un contrat de prêt ou dans un document d'information clé.

#### Détail 4.B.1.4.3.

- Attribuez la note "oui" si l'institution a intégré dans sa communication (1) un langage simple pour toutes les communications, les contrats et les documents clés, (2) les langues locales, le cas échéant, et (3) la langue orale, si nécessaire.
- Attribuez la note "partiellement" si la deuxième ou la troisième exigence n'est pas remplie ou si les trois exigences ne sont que partiellement remplies. Par exemple, les contrats et/ou les documents d'information sont rédigés dans un langage complexe difficile à comprendre pour les clients.
- Attribuez la note "non" si la première exigence n'est pas respectée dans une large mesure.

#### Détail 4.B.1.4.4.

- Attribuez la note "oui" si aucun des documents de marketing ne s'est avéré trompeur ou mensonger pour les clients.
- Attribuez la note "partiellement" si quelques documents de marketing sont susceptibles de créer de la confusion pour les clients.
- Attribuez la note "non" s'il s'avère que certains supports de marketing trompent ou induisent les clients en erreur.

### Sources d'information

- Observations en agence ou sur le terrain : observer/écouter les réunions de déboursement des prêts ; examiner les documents du kit de bienvenue éventuellement remis aux clients au moment du déboursement ; visiter les agents ou

les points de vente, le cas échéant. En outre, écoutez comment le personnel de l'agence et les agents de crédit parlent aux clients et répondent à leurs questions pour vous assurer que les communications orales répondent également à ces critères.

- Des entretiens avec le personnel de terrain sur la manière dont la plupart des clients reçoivent leurs informations sur les produits et vérifient à tous les endroits que ces informations sont effectivement accessibles au public, dans une langue appropriée, et qu'elles sont suffisamment complètes et à jour pour être utiles.
- Entretien avec un échantillon aléatoire de clients.
- Toutes les descriptions de produits accessibles au public : brochures, dépliants, bannières dans les agences, site web de l'institution, comptes sur les réseaux sociaux.
- Examen du formulaire de demande de produit, du contrat, des principales brochures sur le produit, du document sur les faits marquants, de l'application mobile, du site web, etc.
- Les procédures de traitement des clients analphabètes et la formation que les employés reçoivent à cet égard.
- Des supports de formation (voir 5.C.2.2.3) qui décrivent comment le personnel de terrain doit divulguer les informations sur les produits aux clients, toute politique de transparence pouvant être incluse dans le manuel de crédit ou dans un autre manuel, éventuellement un processus documenté de communication des informations pertinentes aux clients.
- Si l'institution 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.

#### **Preuves à fournir**

- Décrivez les éléments suivants :
  - Quel type d'information est fourni et quand est-il fourni, et si l'information fournie répond aux critères de clarté, de suffisance, d'exactitude et d'actualité.
  - Démonstration que les informations sur les prix sont disponibles publiquement et accessibles aux clients, et qu'elles sont à jour.
  - Informations sur les prix qui sont incluses et dans quels documents.
  - Canaux de communication que les clients peuvent utiliser pour recevoir une explication orale sur les produits proposés.

#### **Ressources pour l'indicateur 4.B.1.4.**

- Document sur les résumés d'information essentielles pour la réglementation ougandaise
- Document sur les résumés d'information essentielles pour la réglementation égyptienne
- [Key Facts Document Workshop and Example](#)

*4.B.1.5 Si l'institution utilise des agents tiers, elle vérifie que ces derniers fournissent aux clients la documentation concernant leurs frais, conditions de service et conditions d'annulation.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Lorsque les agents tiers sont les seuls représentants de l'institution à interagir avec les clients, et en particulier s'ils vendent les produits de l'institution, ils doivent fournir aux clients le même niveau d'information sur les produits et la même transparence que ceux qu'ils recevraient de l'institution elle-même. Le service clientèle ou l'audit interne doit disposer d'un processus permettant de contrôler périodiquement la qualité des services fournis par ses agents.

#### **Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'utilise pas d'agents.

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) dispose d'une documentation partagée avec les agents pour informer les clients, qui est suffisante, claire, complète et proposée au bon moment et (2) si l'audit interne ou le service clientèle contrôle régulièrement le respect de cette pratique par les agents.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne répond pas à l'une des deux exigences ou ne répond que partiellement aux deux exigences. Par exemple, le suivi des agents est irrégulier ou ad hoc.
- Attribuez la note "non" si les deux conditions ne sont pas ou peu remplies.

#### **Sources d'information**

- Tout document stratégique ou contrat régissant la relation entre l'institution et ses agents et décrivant les pratiques de transparence et les attentes en matière de partage d'informations de l'institution en ce qui concerne la manière dont les agents interagissent avec ses clients.
- Processus de suivi des agents par l'institution.
- Observations sur le terrain des interactions des agents avec les clients.
- Entretiens avec le personnel de contrôle qui visite les agents et s'assure qu'ils se conforment aux attentes de l'institution.

#### **Preuves à fournir**

- Faites référence aux sections des contrats ou de la politique qui décrivent les attentes de l'institution en ce qui concerne la divulgation d'informations aux clients par les agents.
- Décrivez le système de contrôle mis en place par l'institution pour garantir le respect des bonnes pratiques par ses agents.

#### **4.B.1.6 Si l'institution propose des comptes d'épargne, la documentation comprend les éléments suivants :**

- Frais, y compris les frais de fermeture*
- Taux d'intérêt et mode de calcul des montants*
- Exigences relatives aux soldes minimum et maximum*
- Si les dépôts sont assurés par le gouvernement*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

La transparence est également importante pour l'épargne et les dépôts, y compris les dépôts obligatoires et les dépôts de garantie détenus par l'institution dans le cadre de la garantie du 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, etc.

Si l'institution s'associe à un agent, celui-ci doit fournir la même documentation que celle énumérée ci-dessus. L'institution doit mettre en place un processus de contrôle pour s'assurer que les agents respectent le niveau de divulgation décrit ici.

Le mode de calcul des montants 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, etc. Dans certains pays, la réglementation impose aux institutions d'assurer leurs dépôts ; en cas de crise ou de faillite de l'institution, les clients récupèrent toujours leurs dépôts, généralement jusqu'à un certain montant.

Dans le cas des coopératives d'épargne et de crédit, la transparence des membres élus du conseil d'administration et des directeurs (souvent élus et travaillant sur une base volontaire) vis-à-vis des membres est en corrélation positive avec le niveau de gouvernance tel que décrit dans la dimension 2. Les membres disposent souvent d'une épargne, mais aussi d'un "capital social" qui peut être retiré, comme l'épargne, dans des conditions d'urgence spécifiques auxquelles le membre et son ménage sont confrontés.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "NA", si l'institution n'offre pas de services d'épargne ou de dépôt.
- Attribuez la note "oui" si l'institution divulgue les quatre informations susmentionnées, le cas échéant, concernant ses comptes d'épargne, ses comptes de dépôt ou ses comptes courants.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne communique que trois des quatre informations ci-dessus ou si certaines informations sont manquantes pour certains produits d'épargne, le cas échéant.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne divulgue pas plus de deux des quatre éléments d'information susmentionnés.

**Sources d'information**

- Contrats d'épargne, documents d'information sur l'épargne, brochures et descriptions de produits d'épargne.
- Des entretiens avec les clients pour vérifier qu'ils comprennent les conditions de leur épargne.
- Entretiens avec le personnel concerné, par exemple les agents, le personnel de terrain, le gestionnaire du produit d'épargne, etc.

**Preuves à fournir**

- Référence des documents fournis aux clients.
- Description des informations incluses et de la manière dont elles sont communiquées aux clients.

*4.B.1.7 Si l'institution propose des services de paiements, elle donne les informations suivantes aux clients qui initient ou reçoivent des transferts d'argent, ou utilisent d'autres services de paiement :*

- i. Montant payé par l'expéditeur, dans la devise de l'expéditeur*
- ii. Taux de change estimé*
- iii. Montant à recevoir dans la devise de destination*
- iv. Honoraires*
- v. Instructions pour l'encaissement du paiement*
- vi. Conditions d'annulation*
- vii. Instructions pour résoudre les erreurs*
- viii. Confirmation de transaction*
- ix. Impôts*
- x. Produits liés (le cas échéant)*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Progress CP****Définitions**

Les opérations de paiement peuvent inclure le paiement de factures et le rechargement de temps d'antenne auprès des institutions de téléphonie mobile.

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 recharge de temps d'antenne est un paiement effectué par une entreprise pour envoyer une recharge de téléphone portable au plan d'appel prépayé d'un destinataire.

Les produits liés désignent tous les produits qui accompagnent automatiquement le prêt, tels que la prime d'assurance-vie de crédit, l'épargne obligatoire. Si une épargne obligatoire est requise pour accéder à un prêt, elle est considérée comme un produit lié et les conditions doivent être spécifiées dans le contrat (taux d'intérêt, accessibilité de l'épargne, possibilité d'utiliser l'épargne en cas de défaut de paiement).

L'institution doit communiquer clairement les dix types d'informations susmentionnés concernant les services et les opérations de paiement. Le client doit être pleinement conscient des montants, des frais et des instructions relatifs aux transactions, qu'il s'agisse de recevoir de l'argent, d'annuler ou de confirmer des transactions, et de l'existence éventuelle de conditions ou de limitations liées aux services de paiement.

Les taux de change sont une information essentielle pour les clients, car les différences entre les montants envoyés et reçus peuvent être source de confusion pour les clients qui utilisent les virements internationaux. Par conséquent, le taux de change en vigueur au moment du transfert doit être clairement indiqué dans les documents que les clients reçoivent au moment de l'envoi et/ou de la réception de l'argent. Si l'institution s'associe à un tiers, l'agent doit suivre les mêmes règles que celles énumérées ci-dessus. L'institution doit mettre en place un processus de contrôle pour s'assurer que les agents de paiement et les tiers respectent le niveau d'information décrit ici.

#### Guide de notation

- Indiquez "N/A" si l'institution ne propose pas de services de paiement ou de transfert d'argent.
- Attribuez la note "oui" si les informations communiquées par l'institution sont claires pour les dix types d'informations énumérés ci-dessus.
- Attribuez la note "partiellement" si au moins les cinq premiers des dix types d'informations énumérés ci-dessus sont divulgués clairement.
- Attribuez la note "non" si les cinq premiers types d'informations ne sont pas tous divulgués ou si les informations ne sont pas clairement divulguées, de sorte que les clients ont du mal à les comprendre.

#### Sources d'information

- Entretiens avec (1) le personnel qui conçoit les services de paiement, (2) les agents qui traitent les paiements et (3) tout personnel qui gère les relations entre l'institution et les agents.
- Panneaux, affiches, reçus, brochures et toute documentation remise aux clients ou visible chez l'agent ou chez l'institution où sont effectuées les opérations de paiement et contenant l'un des dix types d'informations susmentionnés.
- Des entretiens avec des clients qui ont eu recours à des services de paiement, si possible.

#### Preuves à fournir

Résumés d'informations provenant d'entretiens et de documents pertinents.

#### 4.B.1.8 Si l'institution propose une assurance, elle donne aux clients les informations suivantes au moment de la souscription :

- Un certificat de couverture qui indique, au minimum, la prime, le montant et la durée de la couverture, qui sont les bénéficiaires, quels événements sont couverts, toute exclusion majeure, et quand et comment déposer une réclamation*
- Une explication de la documentation requise pour prouver les dommages, le cas échéant*
- Conditions relatives à l'annulation et au prépaiement, le cas échéant*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Cet indicateur s'applique à la fois à l'assurance volontaire (ou micro) et à l'assurance obligatoire (principalement de groupe ou de niveau méso). Les polices d'assurance de groupe souscrites par l'institution dans le cadre d'un accord de partenariat avec un souscripteur sont regroupées sur un produit financier, comme les prêts (l'assurance vie sur crédit, et sa version "plus", sont de loin les plus courantes), l'épargne ou les transferts d'argent. La couverture de l'assurance de groupe s'applique à des segments entiers de clientèle : par exemple, tous les emprunteurs actifs dont le montant du prêt est inférieur à 2,000 USD pour l'assurance vie sur crédit (plus) ou tous les prêts agricoles inférieurs à 1,500 USD pour les pertes d'intrants agricoles causées par les inondations et la sécheresse. Les assurances de groupe ont tendance à être beaucoup plus rentables que les micro-assurances et sont souvent le seul type d'assurance abordable pour les clients à faibles revenus.

L'institution doit s'assurer que les clients comprennent parfaitement les termes et conditions de leur assurance au moment de l'adhésion, d'autant plus que l'assurance est un nouveau produit pour de nombreux clients à faibles revenus. Les contrats d'assurance peuvent prêter à confusion en raison de la terminologie employée, c'est pourquoi l'institution est tenue de communiquer toutes les conditions générales dans un langage simple que les clients peuvent comprendre. Dans le cas d'une assurance liée à un prêt (ou à un compte d'épargne), ces informations doivent figurer dans le contrat de prêt correspondant.

Les caractéristiques du produit d'assurance qui doivent être communiquées aux clients sont les suivantes :

- Un document d'information ou un certificat de couverture qui comprend les informations suivantes : (1) quels sont les événements couverts, (2) qui est couvert (par exemple, outre le client, ses proches), (3) quels biens et objets sont couverts par le régime d'assurance, jusqu'à quel montant, sur quelle période, (4) s'il y a un délai d'attente, etc.
- Le coût de la prime pour le client, y compris tous les frais et taxes. Dans le cas d'un produit de micro-assurance, le client doit payer le souscripteur. Dans le cas d'une police d'assurance collective de l'institution, cette dernière facture au client la couverture d'assurance qui est associée à un prêt ou à un produit d'épargne.
- Liste des événements exclus (tels que les actions de guerre, les troubles politiques ou certaines catastrophes naturelles ; dans le cas d'une assurance vie, les événements exclus les plus courants sont le décès par suicide ou par une maladie en phase terminale non déclarée).
- Comment déposer une demande d'indemnisation : qui contacter, période de temps pour déposer une demande d'indemnisation, canaux, où trouver le formulaire de demande d'indemnisation, documents requis en fonction du type de demande, comment assurer le suivi et comment et dans quel délai le paiement peut être attendu.
- Bénéficiaires (s'il y a des bénéficiaires à côté du client) et quels avantages ils recevraient.
- Conditions de résiliation (pénalités, frais, calcul au prorata, le cas échéant), ce qui se passe en cas de défaut de paiement, etc.

#### **Guide de notation**

- Indiquez "NA" si l'institution n'offre pas de services d'assurance.
- Attribuez la note "oui" si l'institution divulgue clairement les trois types d'informations susmentionnés.
- Attribuez la note "partiellement" si au moins le premier type d'information ou la plupart des trois types d'information sont divulgués clairement.
- Attribuez la note "non" si la plupart des trois types d'informations ne sont pas divulgués ou si les informations ne sont pas clairement divulguées, de sorte que les clients éprouvent des difficultés à les comprendre.

#### **Sources d'information**

- Certificat de couverture ou contrats d'assurance ou autres contrats de produits financiers (sur lesquels sont regroupées les assurances de groupe) et les documents d'information clés correspondants.
- Documents remis aux clients lors de l'inscription, examen des dossiers des clients.
- Entretiens avec le personnel de terrain, les agents d'assurance (le cas échéant), le gestionnaire de produits d'assurance.
- Entretiens avec les clients, si possible.

#### **Preuves à fournir**

Faites référence aux documents d'assurance remis aux clients et aux éléments clés communiqués aux clients.

#### **Ressources pour l'indicateur 4.B.1.8**

- [Smart Microinsurance-An Overview for Microfinance Institutions on Incorporating Client Protection Practices into Microinsurance](#)

*4.B.1.9 Si l'institution propose une assurance, elle fournit aux bénéficiaires des informations en temps opportun pendant le processus de demande d'indemnisation.*

*4.B.1.9.1 L'institution informe le bénéficiaire dans les 30 jours suivant la prise de décision concernant la demande d'indemnisation.*

*4.B.1.9.2 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.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Cet indicateur se réfère aux cas où l'institution gère la majeure partie du processus d'assurance (depuis la vente, l'explication des produits, la communication avec les clients, l'encaissement des primes jusqu'au processus d'indemnisation) avec les clients sur la base d'une commission pour le compte d'une compagnie d'assurance (appelé modèle de partenariat d'agents) ou offre directement une assurance vie sur crédit (souvent appelée fonds de prestations sociales) lorsqu'il existe des dispositions réglementaires qui n'autorisent pas le modèle de partenariat d'agents. Cet indicateur ne s'applique pas lorsque l'institution se contente d'orienter les clients vers une compagnie d'assurance sans participer au processus d'assurance.

Cet indicateur est particulièrement important lorsque le client n'est pas le bénéficiaire (le plus souvent un membre de la famille du client) et que le bénéficiaire peut ne pas savoir que le client avait une police d'assurance. Par exemple, si le client décède, son conjoint peut ne pas savoir qu'il est couvert par un produit d'assurance vie à crédit (plus). L'institution doit mettre en place une procédure pour fournir des informations au bénéficiaire.

Il est essentiel que le client reçoive régulièrement des informations sur l'état d'avancement de sa demande ou, au minimum, chaque fois que la demande passe à l'étape suivante de la procédure de règlement. L'état de la demande peut être :

- Nouveau
- Ouvert
- En cours
- Autres documents / informations nécessaires
- Traité, y compris le montant de l'indemnité accordée, comment et quand elle peut être attendue
- Rejeté, avec indication du motif du rejet et de la procédure d'appel éventuellement disponible

Les clients ont le droit de connaître le résultat de leur demande en temps utile et de faire appel de la décision de la compagnie d'assurance concernant leur demande. Le délai doit être mentionné dans le contrat d'assurance.

1. En cas de règlement (paiement mettant fin à une obligation financière) : l'institution doit informer le demandeur dans les 30 jours et lui fournir des informations claires sur l'indemnité accordée, la base de calcul et la manière de percevoir l'argent.
2. En cas de rejet : l'institution doit informer le demandeur dans un délai de 30 jours et lui fournir des informations claires sur la raison du rejet ; il doit donner au client la possibilité de faire appel et lui indiquer les voies à suivre pour le faire.

L'institution devrait mettre cette politique en pratique et en contrôler l'application. Toutefois, l'institution devrait inciter le souscripteur à prendre des décisions beaucoup plus rapides concernant les demandes d'assurance vie, car les clients ont souvent besoin d'un versement immédiat pour couvrir les frais d'obsèques. En fonction de la relation commerciale, ils pourraient convenir que l'institution décide du règlement des sinistres

tandis que le tarificateur effectue régulièrement des audits sur un échantillon aléatoire de sinistres réglés afin de contrôler si l'institution respecte les conditions de règlement des sinistres.

**Conseils de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'offre pas de services d'assurance.

**Détail 4.B.1.9.1**

- Attribuez la note "oui" si l'institution dispose d'un système efficace pour informer tous les clients et/ou bénéficiaires dans les 30 jours suivant la prise de décision concernant la demande.
- Attribuez la note "partiellement" s'il existe un cas où un client et/ou un bénéficiaire n'a été notifié que 30 jours ou plus après la prise de décision concernant la demande ou si l'institution n'a pas mis en place un système efficace pour notifier les clients et les bénéficiaires en temps voulu.
- Attribuez la note "non" si de nombreux clients et/ou bénéficiaires n'ont été informés que 30 jours ou plus après la prise de décision concernant la demande.

**Détail 4.B.1.9.2**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) informe systématiquement tous les clients et/ou bénéficiaires dans les 30 jours suivant le règlement et (2) offre à tous les clients et/ou bénéficiaires la possibilité de fournir des documents supplémentaires ou de faire appel du rejet de la demande.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences susmentionnées ne sont que partiellement remplies. Par exemple, l'institution n'informe pas les clients et/ou les bénéficiaires de tous les produits d'assurance dans un délai de 30 jours ou n'offre pas systématiquement à tous les clients et/ou bénéficiaires la possibilité de soumettre des documents supplémentaires et/ou de faire appel du rejet de la demande d'indemnisation.
- Attribuez la note "non" si les deux conditions ci-dessus ne sont pas remplies dans une large mesure.

**Sources d'information**

- Police d'assurance avec le délai de règlement d'un sinistre.
- Entretien avec le personnel de terrain et avec les agents d'assurance, le cas échéant.
- Entretien avec le chef de produit assurance.
- Des entretiens avec des clients qui ont dû déposer une demande d'indemnisation, si possible.
- Système de suivi des sinistres et dernier rapport sur les sinistres.
- Documents d'assurance et documents d'information connexes remis aux clients.

**Preuves à fournir**

- Expliquez la procédure de demande de remboursement et de la manière dont l'institution assure le suivi des demandes et informe les clients des étapes de la procédure d'examen.
- Dressez la liste des canaux mis à la disposition des clients pour leur permettre de soumettre des informations et de ceux qui sont utilisés pour leur fournir des informations.
- Expliquez ce qui se passe lorsqu'une demande est rejetée.
- Précisez, d'après le rapport sur les sinistres, quel est le délai moyen de traitement et de règlement d'un sinistre.

**4.B.2 L'institution communique avec les clients aux moments opportuns et à travers les canaux appropriés.**

Les institutions peuvent fournir aux clients des informations complètes et détaillées sur les produits, mais en les communiquant d'une manière difficile à comprendre pour les clients (par exemple, formulation juridique complexe, ou communication d'informations par écrit à des clients analphabètes). La manière dont les vendeurs et le personnel chargé des produits expliquent les choses aux clients fait toute la différence pour que ces derniers puissent assimiler l'information et l'utiliser pour prendre des décisions importantes concernant leurs finances.

Les clients doivent avoir le temps d'examiner les informations sur les produits, de comparer les options et de poser des questions avant de prendre une décision. Pour ce faire, ils doivent disposer d'informations pertinentes sur les produits au moins 24 heures avant de signer un contrat, d'ouvrir un compte ou d'effectuer un paiement. En pratique, cela signifie qu'il faut fournir une documentation sur les produits que les clients peuvent emporter chez eux et examiner avant la vente et avant la signature. Le client doit également avoir la possibilité de refuser le produit sans avoir l'impression qu'on attend déjà de lui qu'il signe le contrat. L'institution doit informer les clients avant de modifier les conditions spécifiées dans leurs contrats : par exemple, si le taux d'intérêt payé sur l'épargne change ou avant l'expiration de leur police d'assurance, afin qu'ils soient au courant et qu'ils aient la possibilité de renouveler la police et d'éviter une interruption de la couverture.

En outre, l'institution doit mettre en place un système permettant de fournir aux clients, sur demande, des informations exactes sur leur compte. Pour certaines institutions, un mécanisme à la demande est fourni par le biais de services bancaires en ligne et/ou mobiles, qui permettent aux clients d'accéder à tout moment aux informations relatives à leur compte. Les options moins techniques consistent à répondre aux demandes des clients par téléphone ou en personne. Le personnel sur le terrain et dans les agences doit avoir un accès immédiat à des informations actualisées sur les comptes lorsqu'il interagit avec le client. Ils doivent fournir aux clients des reçus – papier ou numériques (en fonction des capacités du client et du contexte) pour toutes les transactions. Pour les prêts assortis d'une garantie de groupe ou d'un garant et les comptes d'épargne de groupe, ils doivent fournir à chaque membre du groupe ou au garant le solde total du compte au moins une fois par trimestre.

#### **Ressource pour la pratique essentielle 4.B.2**

- [Svasti Transparent collections practices training document](#)

#### **4.B.2.1 L'institution donne aux clients la possibilité de revoir les termes et conditions des produits.**

*4.B.2.1.1 L'institution offre aux clients un moyen de poser des questions et de recevoir des informations supplémentaires avant de signer des contrats.*

*4.B.2.1.2 L'institution donne un préavis aux clients et la possibilité de se retirer avant de renouveler automatiquement un produit volontaire.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 4.B.2.1.1 : Entry CP**

**Détail 4.B.2.1.2 : SPI5 Full | CP Full | Advanced CP**

Les clients ont besoin de temps pour examiner les informations sur les produits, comparer les options et poser des questions afin de pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause. Les clients doivent recevoir une documentation sur le produit qu'ils peuvent emporter chez eux pour l'examiner et consulter une personne de confiance (par exemple, leur conjoint) avant de signer le contrat. Un délai de vingt-quatre heures est une bonne règle empirique pour donner au client suffisamment de temps pour examiner les conditions et poser des questions avant de signer un contrat. L'institution ne doit pas faire pression sur les clients pour qu'ils s'engagent sur un produit en moins de 24 heures. Les clients peuvent choisir de prendre des décisions rapides s'ils se sentent bien informés. En outre, les clients ne doivent pas se sentir coupables ou honteux s'ils changent d'avis ou choisissent de ne pas s'engager sur le produit.

Pour prendre des décisions éclairées, les clients ont besoin

- Suffisamment de temps pour ne pas être pressés
- Canaux et moyens de poser des questions
- Un langage simple qu'ils peuvent comprendre

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 *chatbot*). L'institution doit proposer plusieurs canaux aux clients : un formulaire sur le site web, une messagerie dans l'application, un représentant du service client dans l'agence, une ligne d'assistance téléphonique ou un centre d'appel. L'institution peut proposer des brochures ou des questions-réponses en ligne pour répondre à la plupart des questions attendues des clients, mais cela ne remplace pas le droit des clients à poser des questions directement au personnel.

En cas de renouvellement d'un produit, l'institution doit fournir une notification préalable et donner la possibilité de se désengager. Une procédure doit décrire la période utilisée pour la notification préalable, les canaux utilisés et le délai accordé au client pour se désengager. Idéalement, le client devrait recevoir cette notification au moins deux semaines avant l'entrée en vigueur du renouvellement (et le reste une semaine avant), afin qu'il puisse décider en connaissance de cause de renouveler ou non son contrat.

### Guide de notation

#### Détail 4.B.2.1.1 :

- Attribuez la note "oui" si l'institution offre à tous les clients (1) toute la documentation contractuelle qu'ils vont signer, (2) les explications des termes et conditions du produit dans un langage simple dont les clients ont besoin pour prendre des décisions en connaissance de cause (en relation avec les indicateurs précédents sur la transparence), (3) au moins 24 heures pour examiner l'offre de produit/service, et (4) au moins un canal pour poser des questions (plus il y a de canaux, mieux c'est).
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne satisfait pas entièrement aux quatre exigences ci-dessus. Par exemple, les clients ne reçoivent pas d'emblée la documentation contractuelle complète ou les explications des conditions générales du produit sont rédigées dans un langage compliqué, difficile à comprendre pour certains clients, ou encore les clients disposent de moins de 24 heures pour examiner l'offre de produit/service.
- Attribuez la note "non" si les conditions générales du produit ne sont pas comprises par de nombreux clients, si les clients n'ont pas le temps d'examiner l'offre de produits/services ou si les clients n'ont pas de canal d'accès pour poser leurs questions.

#### Détail 4.B.2.1.2 :

- Indiquez "N/A" si l'institution ne renouvelle pas automatiquement les produits volontaires (dépôts, assurances, cartes de débit, etc.).
- Attribuez la note "oui" si (1) il est clairement établi que les clients ont la possibilité de se désinscrire et (2) si les clients sont prévenus au moins deux semaines à l'avance.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions n'est pas remplie.
- Attribuez la note "non" si les deux conditions ne sont pas remplies.

### Sources d'information

- Liste de contrôle de la transparence, toute liste de contrôle utilisée par le personnel de terrain pour s'assurer qu'il informe pleinement les clients.
- Dépliants, contrats, documents d'information ou autres documents remis aux clients pour leur expliquer le produit qu'ils envisagent d'acheter.
- Observations au niveau de la branche/du terrain :
  - Assister au processus, de la vente à la signature, afin de déterminer si le client dispose de suffisamment de temps et d'une documentation claire et complète à examiner avant de signer.

- Vérifier que les clients disposent du temps et des informations nécessaires pour comprendre et examiner leurs options avant de signer le contrat.
- Vérifiez qu'ils savent comment obtenir des réponses à leurs questions avant de signer les contrats, et qu'ils connaissent les canaux qu'ils auraient pu utiliser pour poser des questions.
- Politique et procédure de renouvellement pour chaque produit volontaire.

**Preuves à fournir**

- Décrivez le type de documents partagés avec les clients.
- Décrivez les canaux de communication utilisés par les clients pour poser des questions.
- Dans le cas de renouvellements automatiques, la documentation pertinente (politiques et procédures) et la manière dont l'institution garantit l'information du client et la possibilité de se désengager.
- Résumez les résultats pertinents des entretiens avec un échantillon aléatoire d'employés et de clients des agences et des bureaux locaux.

*4.B.2.2 L'institution remet aux clients une copie du contrat complétée et signée et rend le contrat accessible à tout moment sur un compte en ligne ou sous format physique.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Dès qu'un contrat relatif à un produit financier est finalisé, le client doit recevoir une copie du contrat entièrement exécuté. Ce contrat peut être une copie physique ou numérique (en fonction du contexte et des préférences du client), mais il doit être complet, ne comporter aucun espace vide et être signé par l'institution et le client.

Dans le cas des prêts numériques, l'institution enregistre le document d'informations clés et le contrat de prêt dans un compte client auquel le client peut facilement accéder à tout moment. Il peut s'agir de l'appareil du client ou d'une copie papier, mais les liens internet ne suffisent pas.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" après vérification que (1) les clients reçoivent effectivement ou savent comment accéder à leurs contrats finaux complets, sans champs vides et signés par les deux parties et (2) en termes de disponibilité à tout moment, les contrats peuvent être fournis sous forme physique ou sous forme numérique et stockés dans les comptes des clients en ligne, auxquels les clients peuvent accéder via l'application mobile, si cet accès est simple et compris par le client.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne remplit qu'une seule des deux conditions.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne remplit pas les deux conditions.

**Sources d'information**

- Liste de contrôle de la transparence, toute liste de contrôle que le personnel de terrain utilise pour s'assurer qu'il fournit tout aux clients.
- Tous les documents sont fournis aux clients.
- Manuels de politique et de procédure pour les produits financiers.
- Entretiens avec le personnel concerné (formateurs et agents de crédit).
- Entretiens avec les clients (pour vérifier s'ils ont reçu leurs contrats complets).
- Examen d'un échantillon aléatoire de contrats avec des clients.

**Preuves à fournir**

Partagez les résultats des contrôles documentaires et des entretiens avec les clients et le personnel.

#### 4.B.2.3 L'institution fournit aux clients des informations claires et précises sur le solde de leur(s) compte(s) de la manière suivante :

4.B.2.3.1 En fournissant sur demande un accès à leur solde de crédit ou d'épargne à jour.

4.B.2.3.2 En envoyant des messages automatiques aux clients chaque fois qu'il y a une déduction automatique sur leur compte.

4.B.2.3.3 En fournissant des reçus, sur papier ou électroniquement, pour chaque transaction.

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 4.B.2.3.1 : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Progress CP**

**Détail 4.B.2.3.2 : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

**Détail 4.B.2.3.3 : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Les clients ont le droit de comprendre leur situation financière en temps réel afin de pouvoir planifier au mieux leurs transactions financières. Les trois détails décrivent la manière dont l'institution doit partager les informations avec ses clients ou les mettre à leur disposition sur demande, sous forme physique ou numérique, en fonction des capacités de l'institution et des préférences et capacités des clients. Tous ces éléments devraient être fournis sans frais supplémentaires pour les clients. Si l'institution considère qu'ils sont coûteux, ils doivent être intégrés dans la stratégie globale de tarification des produits.

Les clients doivent connaître les canaux et les moyens par lesquels ils peuvent accéder aux soldes et aux détails de leurs comptes. Les principaux facteurs déterminants sont les suivants :

1. Accessibilité : l'institution doit proposer plusieurs canaux par lesquels les clients peuvent recevoir des informations, afin qu'ils puissent choisir celui qui leur convient et leur est accessible.
2. Exactitude : informations actualisées et exactes sur les comptes.
3. Information en temps utile : les clients doivent être informés de toute transaction sur leurs comptes, en particulier en cas de prélèvements automatiques, afin qu'ils puissent planifier leurs autres transactions en conséquence.
4. Documentation : il est nécessaire de fournir aux clients des confirmations de transactions, que ce soit sous forme de reçus papier ou électroniques.

#### **Guide de notation**

Ceci s'applique à la fois aux prêts et aux produits d'épargne, et inclut également les services de paiement pour 4.B.2.3.3.

##### Détail 4.B.2.3.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un système efficace qui permet à tous les clients d'accéder à leur solde de prêt et d'épargne à jour, sur demande et via plusieurs canaux.
- Attribuez la note "partiellement" si le système de l'institution permettant d'accéder aux soldes actualisés des prêts et de l'épargne ne fonctionne pas très bien ou si le client ne peut accéder qu'à un seul canal.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas mis en place de système permettant de fournir des soldes de prêts et d'épargne à jour.

##### Détail 4.B.2.3.2

- Indiquez "N/A" si l'institution n'effectue pas de prélèvements automatiques sur les comptes de ses clients.
- Attribuez la note "oui" si l'institution envoie des messages automatiques à tous les clients dont les comptes ont été déduits automatiquement.
- Attribuez la note "partiellement" si tous les clients ne reçoivent pas de messages automatiques concernant les déductions automatiques de leurs comptes de prêt et d'épargne.

- Attribuez la note "non" si l'institution n'envoie pas de messages automatiques aux clients lors des prélèvements automatiques sur leurs comptes de prêt et d'épargne.

#### Détail 4.B.2.3.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution propose à tous ses clients des reçus – sur papier ou sous forme numérique – pour chaque transaction.
- Attribuez la note "partiellement", si l'institution ne propose pas de reçus pour tous les types de transactions ou pour tous les clients.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'offre pas de reçus pour les transactions des clients.

#### **Sources d'information**

- Politique et procédures de gestion des comptes.
- Observations et entretiens avec les clients et le personnel de l'agence ou du bureau local pour vérifier que cela se passe bien dans la pratique.
- Examen de l'application mobile, le cas échéant.

#### **Preuves à fournir**

- Description de la manière dont l'institution communique aux clients des informations actualisées sur le solde de leur compte.
- Description des informations mises à la disposition des clients et du moment où elles sont disponibles, par quel canal.
- Résultats des entretiens avec les clients et le personnel des agences et du terrain.

#### **Ressources pour l'indicateur 4.B.2.3**

- [Gatsby Microfinance LTD. Provides Transparent Loan Information](#)

*4.B.2.4 Si les remboursements du prêt sont automatiquement débités sur un compte client, l'institution envoie aux clients un rappel de remboursement du prêt au moins un jour avant l'échéance du remboursement.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Entry CP**

Le rappel de remboursement est important pour que le client puisse planifier ses transactions en conséquence.

Si l'institution fait appel à un tiers pour envoyer des SMS aux clients, le calendrier des rappels et des notifications doit en tenir compte au cas où la livraison des messages serait retardée. L'institution est tenue de vérifier l'efficacité et l'exactitude des systèmes qu'elle utilise pour s'assurer que les notifications sont envoyées suffisamment à l'avance pour que les clients puissent prendre des mesures et éviter toute pénalité. Ceci s'applique également si l'institution utilise des virements bancaires sur la base d'accords avec les clients et les banques dans lesquelles les clients ont des comptes.

#### **Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'applique pas de déductions automatiques pour les remboursements de prêts en débitant les comptes des clients.
- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution et/ou son agent notifie à tous les clients chaque opération de débit automatique (2) au plus tard 24 heures avant l'échéance du remboursement du prêt.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions n'est pas remplie. Par exemple, tous les clients ne reçoivent pas de notification ou le client reçoit une notification moins de 24 heures après le débit automatique de son compte.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'informe pas les clients des déductions automatiques pour les remboursements de prêts.

**Sources d'information**

- Processus/procédures de communication (attention aux conditions de délai).
- Canaux utilisés pour informer les clients des paiements et/ou déductions à venir sur leurs comptes.
- Entretiens avec le personnel chargé des paiements, de l'informatique et des rappels aux clients.
- Entretiens avec les clients dont les comptes ont été débités afin de s'assurer qu'ils sont informés au moins 24 heures avant la date d'échéance.
- Contrats avec des tiers, le cas échéant.

**Preuves à fournir**

- Faites référence à la partie du contrat qui couvre ce point en cas d'accord avec un tiers.
- Partagez les résultats de l'observation, de l'examen des documents et des entretiens avec le personnel et les clients.

## Norme 4C. L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients.

Les institutions et leurs agents doivent traiter leurs clients de manière équitable et respectueuse. Ils ne pratiqueront aucune discrimination. Les institutions mettront en place des garanties adéquates pour détecter et corriger la corruption ainsi que les traitements agressifs ou abusifs de la part de leurs employés et agents, en particulier au cours des processus de vente de prêts et de recouvrement de créances.

**Ressources pour la Norme 4.C**

- [Trato responsable a los clientes Ejerciendo la no discriminación](#)
- [Capacitación sobre Derechos y Responsabilidades del cliente](#)

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.C.1 : Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients.
- Pratique essentielle 4.C.2 : L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives.
- Pratique essentielle 4.C.3 : L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.

### 4.C.1 Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients.

**Code de conduite**

Un code de conduite institutionnel (ou code d'éthique) aide les employés à traiter les clients de manière équitable et respectueuse en définissant des normes claires de conduite professionnelle qu'ils doivent respecter. Le code de conduite doit préciser le comportement attendu ainsi que les sanctions en cas de violation des règles énoncées. Un code écrit ne garantit pas une conduite éthique, mais il constitue un premier pas vers la formalisation d'une culture organisationnelle éthique.

Le code doit s'appliquer à tous les membres du conseil d'administration, aux directeurs, au personnel et aux institutions tiers (par exemple, les agents de recouvrement), afin de garantir que les clients sont protégés lorsqu'ils interagissent avec toute personne travaillant pour le compte de l'institution. Tous doivent le signer afin d'officialiser leur engagement à respecter les attentes éthiques décrites dans le code et à recevoir une formation à ce sujet.

L'institution doit former ses agents, s'ils ne sont pas déjà bien formés par les institutions tierces concernés sur des codes comparables.

La formation au Code doit s'appuyer sur des exemples concrets qui mettent en évidence les situations dans lesquelles il peut être difficile de se conformer au Code (par exemple, lorsqu'on a affaire à des clients irrespectueux ou lorsqu'un autre membre du personnel demande à l'employé de commettre une fraude mineure). Par exemple, Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (Inde) utilise des "Illustrations des droits et responsabilités des clients" - une série d'images et de textes simples qui illustrent cinq droits et cinq responsabilités des clients, permettant aux stagiaires de discuter de chaque scénario. Les stagiaires sont invités à lire la carte et à décider quel droit du client est soutenu ou violé par le comportement décrit. Les cartes sont utilisées pour stimuler la discussion au sein de petits groupes de stagiaires et pour tester la compréhension du comportement éthique.

### **Non-discrimination**

Peu d'institutions disposent d'une politique de non-discrimination complète qui protège tous les types de clients. La plupart d'entre eux ne veulent pas expressément nier les droits des clients, mais ils ne savent pas comment les politiques institutionnelles et le comportement du personnel affectent certains clients. Ils savent aussi qu'ils doivent avoir une politique de non-discrimination, mais certaines catégories protégées sont sensibles compte tenu de la religion ou des normes culturelles de la région et ont donc été laissées de côté, par exemple l'homosexualité. Les institutions doivent mettre en place une politique de non-discrimination afin de préciser leurs attentes et d'uniformiser le comportement de tous les employés.

La discrimination est différente du ciblage des clients à inclure dans un programme (par exemple, les prêts aux femmes, les comptes d'épargne pour les jeunes). Le ciblage corrige généralement un problème d'exclusion existant, alors que la discrimination consiste à traiter un client ou un client potentiel différemment et moins favorablement sur la base de caractéristiques personnelles ou d'affiliations. Les conditions applicables aux individus ne doivent différer que sur la base de ce qui suit 1) une analyse basée sur le risque (par exemple, les agriculteurs des zones fréquemment inondées peuvent être considérés comme trop risqués, ou les prêts peuvent être moins chers pour les clients réguliers ayant un historique de remboursement irréprochable) ; 2) les marchés cibles définis dans la déclaration de mission (par exemple, "notre mission est de servir les jeunes dans les zones urbaines") ; ou 3) des aménagements basés sur des besoins spéciaux (par exemple, une personne à mobilité réduite rembourse mensuellement au lieu d'hebdomadairement, étant donné sa difficulté à se rendre à l'agence). Cette différenciation doit être appliquée de manière cohérente et transparente

### **Ressources utiles :**

- [Smart Campaign Compliance Criteria for Code of Conduct](#)
- [Outline For a Code of Conduct](#)

*4.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.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Progress CP**

Tant les employés que les clients doivent comprendre les déterminants du comportement professionnel et ce qui peut être autorisé et ce qui ne l'est pas dans l'environnement de travail, en particulier dans la gestion des relations avec les clients. Le code de conduite/éthique (ou tout autre document similaire) est considéré comme la base de cette démarche, car il s'agit d'un document qui doit être approuvé par le conseil d'administration et qui doit être distribué à tous les employés. Les membres du conseil d'administration, les directeurs, les employés, et notamment les nouveaux employés, doivent être formés à la

meilleure façon de se conformer au code. Le code ou une autre politique doit préciser les sanctions en cas de violation, reflétant la tolérance zéro à l'égard de tout manquement, en tenant compte de la gravité/du niveau de la violation lors de la détermination de la sanction. Il sert d'avertissement aux employés pour les empêcher de mal se comporter.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si (1) il existe un document écrit approuvé par le conseil d'administration qui formalise clairement (2) les attentes de l'institution en matière de comportement éthique et (3) les sanctions en cas de manquement à ces normes éthiques, (4) les responsables et le personnel comprennent bien le comportement éthique attendu et les sanctions en cas de manquement, et (5) les sanctions en cas de manquement sont appliquées de manière cohérente.
- Attribuez la note "partiellement" si les cinq conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, il n'existe pas de document écrit, le personnel ne comprend que peu le comportement éthique attendu ou les sanctions en cas de manquement sont mal appliquées.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas défini (de manière formelle ou informelle) ses attentes en matière de comportement éthique et les sanctions prévues en cas de non-respect de ces normes éthiques.

### Sources d'information

- Code de conduite : le document peut porter différents noms, tels que charte de l'organisation, livre de règles, code d'éthique, code de conduite, etc.
- Politique de sanctions en cas de violation des normes éthiques.

### Preuves à fournir

Indiquez le nom du (des) document(s) qui contient (1) les attentes en matière de comportement du personnel et (2) les sanctions en cas de violation de ces attentes et résumez-les.

### Ressources pour l'indicateur 4.C.1.1

- [Smart Campaign Smart Note on Compartamos](#)

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

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

4.C.1.2.2 Intimidation du client : utiliser un langage abusif, utiliser la force physique, restreindre la liberté physique, harcèlement sexuel, crier après le client, entrer chez le client sans y être invité, humilier publiquement le client, utiliser des menaces

4.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.]

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**  
**Tous les détails : Entry CP**

Ce n'est qu'en mettant en place une politique explicite que l'institution peut garantir l'adhésion du personnel à ces attentes, leur diffusion lors des formations et, en fin de compte, leur contrôle par l'audit interne.

En complément de l'établissement de normes éthiques de comportement avec les clients, l'institution doit disposer d'une politique de non-discrimination à l'égard des clients qui interdit la discrimination sur la base des "catégories protégées" définies par l'Organisation internationale du travail, qui comprennent notamment l'appartenance ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, l'affiliation politique, l'orientation sexuelle, la caste et la religion. Toutefois, certaines de ces catégories ne sont pas protégées par la loi dans certains pays. Par exemple,

la "caste" n'est applicable qu'en Asie du Sud et n'a pas besoin d'être incluse en dehors de cette région.

En particulier, les comportements inacceptables tels que l'intimidation des clients devraient être clairement énumérés dans un document officiel, afin de définir des attentes claires de la part du personnel, de pouvoir les communiquer aux clients (voir l'indicateur 4.C.1.3), et pour que les opérations disposent d'une référence pour le contrôle et que l'audit interne vérifie le respect des règles.

## **Guide de notation**

### Détail 4.C.1.2.1

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution dispose d'une ou plusieurs politiques écrites et claires (de préférence approuvées par le conseil d'administration) qui interdisent la corruption, le vol, les pots-de-vin et la fraude, et décrivent les sanctions pour chaque type et niveau de violation, (2) tous les employés sont formés et connaissent les politiques, (3) le respect des politiques est vérifié et audité régulièrement, et (4) les sanctions sont appliquées de manière efficace.
- Attribuez la note "partiellement" si les quatre exigences susmentionnées ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, les politiques sont plutôt vagues et ne définissent pas clairement les actions interdites et les sanctions correspondantes, les employés ne sont pas pleinement conscients des politiques, l'audit interne ne réalise pas d'audits de conformité ou les sanctions ne sont pas appliquées de manière cohérente.
- Attribuez la note "non" si les quatre conditions ci-dessus ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, absence de politiques écrites et/ou les employés n'en sont généralement pas conscients et/ou la conformité n'est pas vérifiée/auditée et/ou les sanctions ne sont pas appliquées.

### Détail 4.C.1.2.2

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution dispose d'une ou plusieurs politiques écrites et claires (de préférence approuvées par le conseil d'administration) qui interdisent l'intimidation des clients (comme indiqué dans les détails ci-dessus) et prévoient des sanctions en cas de violation, (2) tous les employés sont formés et connaissent les politiques, (3) le respect des politiques est vérifié et audité régulièrement, et (4) les sanctions sont appliquées de manière efficace.
- Attribuez la note "partiellement" si les quatre exigences susmentionnées ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, les politiques sont plutôt vagues et ne définissent pas clairement l'intimidation des clients et les sanctions correspondantes, les employés ne sont pas pleinement conscients des politiques, l'audit interne ne réalise pas d'audits de conformité ou les sanctions ne sont pas appliquées de manière cohérente.
- Attribuez la note "non" si les quatre conditions ci-dessus ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, absence de politiques écrites et/ou les employés n'en sont généralement pas conscients et/ou la conformité n'est pas vérifiée/auditée et/ou les sanctions ne sont pas appliquées.

### Détail 4.C.1.2.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) dispose d'une politique de non-discrimination écrite et claire à l'égard des clients, qui précise toutes les "catégories protégées" (énumérées dans le détail ci-dessus), (2) a formé tous ses employés à cette politique, (3) contrôle et vérifie régulièrement le respect de cette politique, (4) prévoit des sanctions en cas d'infraction.
- Attribuez la note "partiellement" si les quatre exigences ci-dessus ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la politique est plutôt vague et ne définit pas clairement les "catégories protégées", les employés ne sont pas pleinement conscients de la politique ou le respect de la politique n'est pas contrôlé et audité régulièrement.
- Attribuez la note "non" si les quatre exigences susmentionnées ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, il n'existe pas de politique écrite et/ou les

employés n'en ont généralement pas connaissance et/ou la conformité n'est pas vérifiée/auditée.

**Sources d'information**

- Code de conduite, politique des ressources humaines, politique de non-discrimination à l'égard des clients, politique de recouvrement des prêts, etc.
- Le document qui contient la liste des comportements inacceptables dans les relations avec les clients.
- Vérifiez auprès des ressources humaines si le personnel signe un document attestant qu'il a lu et compris ces politiques et qu'il accepte de s'y conformer.
- Le dossier de l'employé contient la confirmation qu'il a lu ces politiques et qu'il s'y conformera.

**Preuves à fournir**

- Décrivez la liste des comportements inacceptables (et acceptables) du personnel à l'égard des clients.
- Précisez le numéro de page et le nom des différents documents où se trouvent ces listes ainsi que les sections du code de conduite, de la politique de recouvrement et du manuel de politique de prêt qui traitent de la corruption, de l'intimidation et de la discrimination.

**Ressources pour l'indicateur 4.C.1.2**

- [Aski Sanctions Code of Conduct Violations](#)
- [Examples of Discriminatory Policies and Staff Behaviors](#)

*4.C.1.3 L'institution informe les clients, oralement ou par écrit, de ses normes d'éthique professionnelle et des comportements interdits mentionnés dans le code d'éthique.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Il ne suffit pas d'avoir un code de conduite pour que les valeurs "prennent vie". Le personnel de terrain doit être formé et contrôlé pour s'assurer qu'il s'y conforme. Le personnel de terrain doit être formé pour informer les clients de manière cohérente sur les comportements attendus et inacceptables du personnel. Les clients doivent comprendre quels sont les comportements attendus du personnel et ceux qui sont interdits, de sorte que s'ils ont l'impression qu'un membre du personnel dépasse les limites, ils sachent clairement qu'ils n'ont pas à le subir et qu'ils doivent le signaler au prestataire.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) le code de conduite écrit énonce clairement les comportements attendus et inacceptables du personnel à l'égard des clients, (2) le personnel est bien formé à ce code et en est conscient, et (3) tous les clients sont bien informés de ce code, oralement ou par écrit. De préférence, les clients sont informés par les deux canaux et le personnel est formé à la manière de l'expliquer systématiquement aux clients.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, le code de conduite énonce les comportements attendus mais pas les comportements inacceptables du personnel, ou le personnel n'est pas bien informé, ou les clients ne sont pas bien informés, ou seuls certains clients ont été informés.
- Attribuez la note "non" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, il n'existe pas de code de conduite écrit et/ou les employés n'en sont pas conscients et/ou les clients n'en sont pas informés.

**Sources d'information**

- Tout matériel public (par exemple, affiches ou brochures de l'agence) qui explique les droits des clients et le comportement attendu et inacceptable du personnel.
- Liste de contrôle de la transparence, toute liste de contrôle utilisée par le personnel de terrain pour s'assurer qu'il informe pleinement les clients.
- Des documents d'orientation du personnel qui traitent du comportement éthique/approprié du personnel et des conseils sur la manière d'informer les clients sur le comportement attendu du personnel.
- Résultats de l'enquête de satisfaction des clients / de l'enquête de sortie.
- Rapports de plaintes.
- Observations au niveau de la branche ou du terrain : comment cette information est-elle transmise aux clients ?
- Interroger les clients pour vérifier s'ils ont reçu ces informations.

**Preuves à fournir**

- Faites références aux documents, explications orales, brochures sur les droits et responsabilités des clients.
- Partagez les résultats des entretiens avec le personnel et les clients.

**Ressource pour l'indicateur 4.C.1.3**

- [Tujijenge Displays a Customer Service Charter](#)

*4.C.1.4 Si l'institution s'associe à des tiers, elle passe en revue le code d'éthique du tiers avant de signer un contrat pour vérifier l'engagement envers un traitement équitable et respectueux des clients.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

L'objectif de cet indicateur est de s'assurer que toutes les institutions de services externes sont tenues de respecter les mêmes normes de traitement équitable et respectueux des clients que l'institution elle-même. Les institutions tierces peuvent être des agents de recouvrement, des réseaux d'agents, des opérateurs de réseau mobile, des compagnies d'assurance et d'autres institutions financières telles que des banques commerciales, de développement et de microfinance, des bureaux de poste, etc.

Le partenariat avec des tiers ou d'autres institutions de services nécessite de prendre les précautions nécessaires pour s'assurer qu'ils partagent l'engagement de l'institution en matière de protection des clients. L'institution est directement responsable de vérifier que les partenaires appliquent toutes les pratiques nécessaires en termes de traitement équitable et respectueux des clients : l'institution tierce est tenue d'avoir un code de conduite - ou tout autre document similaire - qui régit la conduite des affaires à l'égard des clients ou leur adhésion au code de conduite de l'institution peut être inscrite dans le contrat qui régit la relation entre l'institution et l'institution tierce.

Cela peut nécessiter l'élaboration de conditions contractuelles spécifiques pour le partenariat qui couvrent les exigences en matière de protection des clients. Dans certains cas, les institutions peuvent imposer leur propre conduite/comportement professionnel et en faire une partie intégrante des accords, et faire des efforts supplémentaires pour former le personnel de la tierce partie au comportement attendu envers les clients. Les deux questions clés sont les suivantes (1) quelle est la politique/procédure mise en place pour l'acquisition de partenaires et de institutions tiers ? et (2) comment les institutions confirment-elles que toutes les mesures nécessaires ont été prises pour que les institutions tierces se conforment à la protection des clients ?

En outre, il incombe à l'institution de surveiller le comportement de son prestataire externe à l'égard de ses clients, y compris le traitement des plaintes des clients concernant les services et le traitement qu'ils reçoivent des institutions tierces (voir 4.E.3.3). Avant de signer un contrat, l'institution doit examiner le code de conduite des tiers pour s'assurer qu'ils s'engagent à traiter les clients de manière respectueuse.

**Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'utilise pas d'institutions tierces dans ses processus.
- Attribuez la note "oui" si (1) l'engagement à respecter toutes les règles attendues pour un traitement équitable et respectueux des clients fait partie des accords entre l'institution et ses prestataires tiers, (2) le personnel des institutions tierces est bien formé sur la manière de traiter les clients de manière équitable et respectueuse, et (3) l'institution contrôle régulièrement la manière dont ses institutions tierces traitent les clients.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ci-dessus ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, les accords entre l'institution et ses prestataires tiers ne couvrent pas toutes les règles attendues pour un traitement équitable et respectueux des clients, ou le personnel des institutions tierces n'est pas suffisamment formé sur la manière de traiter les clients de manière équitable et respectueuse, ou l'institution ne contrôle pas régulièrement le traitement des clients par le personnel de ses institutions tierces.
- Attribuez la note "non" si les accords entre l'institution et ses institutions tierces ne couvrent pas les règles attendues en matière de traitement équitable et respectueux des clients et/ou si le personnel des institutions tierces n'est pas formé à la manière de traiter les clients de manière équitable et respectueuse et/ou si l'institution ne contrôle pas la manière dont le personnel de ses institutions tierces traite les clients.

**Sources d'information**

- Tous les contrats avec des institutions tierces.
- Politiques et procédures en matière d'achats et de partenariats.
- Entretiens avec les responsables des relations avec les institutions tierces.
- Entretiens avec des clients en relation avec des institutions tierces, si possible.

**Preuves à fournir**

- Précisez les éléments suivants :
  - Tous les contrats entre l'institution et ses institutions tierces
  - Le cas échéant, citations du code de conduite des institutions tiers concernant le traitement équitable des clients.
  - Résultats des entretiens avec le client et le personnel des institutions tierces, si possible.
  - Résultats des systèmes de contrôle interne.
  - Résultats des études de satisfaction des clients et des études de sortie.

**Ressources pour l'indicateur 4.C.1.4**

- [Tuijenge Displays a Customer Service Charter](#)
- [Aski Sanctions Code of Conduct Violations](#)
- [Examples of Discriminatory Policies and Staff Behaviors](#)

## 4.C.2 L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives.

Les techniques de vente agressives peuvent être particulièrement préjudiciables aux clients à faibles revenus et à ceux dont les capacités financières sont limitées, car ils sont plus susceptibles d'acheter des produits en raison de la pression exercée par les vendeurs que parce que le produit est bien adapté. La vente aggressive peut être synonyme d'une plus grande portée et d'un portefeuille plus important, mais elle peut également entraîner des taux de défaillance plus élevés et une moindre satisfaction des clients qui se retrouvent avec des produits dont ils n'ont pas besoin et/ou qu'ils ne comprennent pas. En recrutant de nouveaux clients, l'institution ne doit jamais recourir à des pratiques trompeuses ou agressives, car cela ne conduira pas à une croissance saine à moyen ou à long terme.

Voici quelques exemples de ventes agressives :

- Faire pression sur un client pour qu'il prenne un produit dont il n'a pas besoin ou qu'il ne veut pas, par exemple en l'appelant tous les jours, en se rendant très fréquemment à son domicile ou à son entreprise, en le suivant dans la rue, etc.
- Dire aux clients que l'offre est limitée dans le temps ("vous devez signer aujourd'hui, car le prix augmentera demain").
- L'ajout d'un produit secondaire, groupé avec un produit que le client a choisi, sans en informer ce dernier (par exemple, l'ajout d'une assurance sans en informer le client).
- Poursuivre un client qui a clairement refusé un produit.
- Décourager ou empêcher les clients de consulter une personne de confiance ou de lire attentivement les informations relatives au produit (par exemple, le contrat).
- Intimider ou menacer le client ("si vous ne souscrivez pas d'assurance-vie, vous aurez l'air de ne pas vous soucier de votre famille").

Les institutions doivent définir la vente agressive et mettre en place des mesures de protection pour l'éviter, telles que le contrôle et l'audit du respect par le personnel des comportements attendus, en interrogeant les clients pour s'assurer qu'ils ont été traités conformément aux valeurs et aux politiques de l'institution. L'institution doit s'assurer qu'il fixe des objectifs de croissance raisonnables et qu'il utilise des systèmes d'incitation qui ne déclenchent pas de ventes agressives. Les institutions doivent réaliser des études de marché avant de fixer des objectifs de croissance ; les ventes doivent donc se situer dans les limites des objectifs de croissance acceptables et toute vente dépassant le seuil prédéfini doit faire l'objet d'une enquête de la part de l'institution.

#### *4.C.2.1 L'institution dispose de mécanismes de contrôles internes pour surveiller si les employés ou les agents tiers se livrent à des ventes agressives.*

##### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

L'objectif de cet indicateur est de s'assurer que les clients ne sont pas poussés à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin/qu'ils ne veulent pas et/ou qu'ils ne comprennent pas, simplement parce que le personnel de terrain veut atteindre ses objectifs de vente ou le nombre de nouveaux clients. La première étape de la prévention des ventes agressives consiste, pour l'institution, à définir ce que signifie "vente agressive" dans sa culture et son contexte.

En tant que premier niveau de contrôle, le département des opérations devrait disposer de moyens pour contrôler ce type de comportement. L'audit interne ou le département des risques devrait également intervenir lorsque des indicateurs sortent d'une fourchette déterminée. Par exemple, un montant déboursé supérieur à la moyenne pourrait déclencher des visites chez les nouveaux clients de l'agent de crédit afin de s'assurer que les ventes ont été consenties.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution a défini ce que l'on entend par "vente agressive" et quels indicateurs clairs signalent un risque de vente agressive, (2) a formé efficacement tout le personnel de l'agence/du terrain aux techniques de vente acceptables et non acceptables, et (3) contrôle et vérifie régulièrement les pratiques de vente du personnel de l'agence/du terrain afin d'identifier tout cas de vente agressive sur la base des indicateurs définis.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ci-dessus ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, aucun indicateur clair n'est défini pour signaler un risque de "vente agressive", le personnel de l'agence ou du bureau local n'est pas pleinement conscient des techniques de vente acceptables et non acceptables, ou le contrôle et l'audit correspondants sont limités.
- Attribuez la note "non", si aucun indicateur n'est défini pour signaler un risque de "vente agressive" et/ou si le personnel de l'agence/du terrain n'est généralement pas

au courant des techniques de vente acceptables et non acceptables et/ou s'il n'y a pas de suivi et d'audit correspondant.

### Sources d'information

- Document qui contient la définition et les indicateurs utilisés pour le suivi des "ventes agressives".
- Entretiens avec le personnel des agences et du terrain sur la manière dont les ventes sont menées, sur la difficulté d'atteindre les objectifs de vente, sur les "trucs" commerciaux pour vendre.
- Objectifs de croissance, régimes d'incitation et fourchettes de productivité correspondantes.
- Comportements interdits en matière de vente.
- Contenu, méthodologie et fréquence de la formation à la vente.
- Liste de contrôle de l'audit.
- Entretiens avec les clients.

### Preuves à fournir

- Indiquez les indicateurs utilisés et, le cas échéant, le document dans lequel l'expression "ventes agressives" est définie.
- Décrivez le mécanisme de suivi, fréquence des contrôles, par qui.
- Précisez si des cas de "ventes agressives" ont été identifiés.

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

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

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

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**  
**Tous les détails : Entry CP**

Une structure d'incitations ou de primes qui encourage une productivité irréaliste peut conduire à des "ventes agressives". Les mesures favorisant la croissance peuvent prendre diverses formes : nouveaux clients, augmentation du nombre de prêts, augmentation de la taille du portefeuille, etc. Le détail 4.C.2.2.1 garantit que les employés ne dépendent pas des incitations pour s'assurer un revenu suffisant à leur survie, ce qui pourrait les conduire à des pratiques de "vente agressive". Ce détail signifie qu'à tout moment, les incitations ne doivent pas représenter plus de 50 % du salaire total et que le salaire fixe doit être d'au moins 50 % (plus la part fixe du salaire total est élevée, mieux c'est).

Pour les prêts, la structure des incitations devrait tenir compte à la fois des ventes et de la qualité du portefeuille et, de préférence, du niveau de conformité avec les pratiques de protection des clients. La qualité du portefeuille doit être au moins aussi fortement pondérée que la croissance, cette dernière étant représentée par toutes les variables pro-croissance utilisées pour calculer les incitations. Cela permet de s'assurer que le personnel de vente sera attentif à distribuer des prêts dont les clients ont besoin et qu'ils peuvent rembourser.

Les ratios de productivité comprennent au moins (i) le nombre et le volume des décaissements par agent de crédit, (ii) le nombre de prêts actifs par agent de crédit, (iii) le montant moyen des prêts décaissés et en cours, et tout autre critère pertinent. Une performance élevée peut être due à l'efficacité d'un agent de crédit, mais elle peut aussi indiquer une vente excessive pour atteindre les objectifs.

### Guide de notation

#### Détail 4.C.2.2.1

- Indiquez "N/A" si l'organisme propose des salaires fixes au personnel des agences/terrains et non une composante salariale flexible basée sur des incitations.
- Attribuez la note "oui" si le salaire fixe du personnel de l'agence/du terrain (1) représente au moins 50 % du salaire mensuel total à tout moment et (2) représente au moins un salaire minimum de subsistance.
- Attribuez la note "partiellement" si la première condition n'est pas remplie temporairement en raison de circonstances exceptionnelles, comme l'ouverture d'une nouvelle agence.
- Attribuez la note "non" si le montant des primes/incitations/salaires variables effectivement versés au personnel des agences/terrains dépasse le salaire fixe de manière permanente et/ou si le salaire fixe est inférieur au salaire minimum de subsistance.

#### Détail 4.C.2.2.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a défini des signaux d'alerte internes pour les "ventes agressives" potentielles avec des indicateurs clairs pour déterminer si une enquête supplémentaire est nécessaire, (2) contrôle et vérifie les ratios de productivité des agences/du personnel de terrain sur une base mensuelle, et (3) a effectivement enquêté et pris des mesures en cas d'apparition d'un signal d'alerte.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ci-dessus ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, pas d'indicateurs clairs de "ventes agressives" potentielles pour déclencher une enquête supplémentaire ou un contrôle et un audit laxistes des ratios de productivité du personnel des agences et des bureaux locaux ou des mesures tardives ou inefficaces prises en cas d'apparition d'un signal d'alarme.
- Attribuez la note "non" s'il n'y a pas d'indicateurs de "ventes agressives" potentielles déclenchant une enquête supplémentaire et/ou s'il n'y a pas de suivi et d'audit des ratios de productivité des agences/du personnel de terrain et/ou s'il n'y a pas de mesures prises en cas d'apparition d'un signal d'alarme.

#### **Sources d'information**

- Politiques et procédures d'incitation et d'évaluation des performances du personnel.
- Ratios de productivité au cours de l'année écoulée : nombre et volume des décaissements par agent de crédit, (ii) nombre de prêts actifs par agent de crédit, (iii) montant moyen des prêts décaissés et en cours, et tout autre critère pertinent.
- Effectuer une analyse approfondie d'au moins 12 mois de salaires du personnel de terrain pour vérifier ces pourcentages. Paiements au personnel de terrain avec ventilation du salaire fixe et des incitations et calcul du pourcentage du salaire fixe par rapport au salaire total.
- Rapports mensuels des agences sur les ratios de productivité du personnel de l'agence et du terrain.

#### **Preuves à fournir**

- Description des systèmes d'incitation pour le personnel des agences et des bureaux locaux.
- Résultats de l'analyse de la productivité et de la masse salariale.
- Description des signaux d'alerte et du processus de contrôle, de sa fréquence et de son responsable.

### **4.C.3 L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.**

Il peut être difficile de convaincre certains employés de terrain de traiter les clients avec équité et respect pendant le recouvrement si cela est perçu comme une faiblesse, une complaisance ou un message contradictoire aux clients, ou s'ils craignent de ne plus avoir d'options pour amener les clients à rembourser leurs prêts. L'institution doit protéger les droits des clients, en particulier pendant le processus difficile de recouvrement des prêts, en précisant clairement les normes éthiques attendues des employés pendant cette phase

du processus de crédit (y compris le personnel des institutions tierces, si le recouvrement est externalisé).

### **Préciser les comportements acceptables et inacceptables**

Le(s) manuel(s) sur la politique et les procédures de prêt, ou un manuel autonome sur le recouvrement des prêts, devrait expliquer en détail ce qui est acceptable et inacceptable en matière de recouvrement et les étapes à suivre en cas de défaut de paiement, y compris le calendrier (c.-à-d. après combien de jours une action spécifique doit être entreprise, et après X jours supplémentaires quelles sont les actions à réaliser). En plus d'énoncer les processus de recouvrement des prêts et d'identifier le traitement attendu et interdit des clients, le personnel doit recevoir une formation sur les politiques et les attentes, ainsi que sur des compétences telles que les techniques de négociation, la compréhension des clients, la gestion des tensions et la conclusion d'accords à l'amiable.

### **Mettre en place des politiques de garantie**

Les clients délinquants ont droit à un traitement équitable et respectueux. La politique de saisie des garanties doit préciser quand et dans quelles conditions la saisie des garanties est appropriée. Elle doit exiger que le personnel épuise les autres options avant de procéder à une saisie de garantie et qu'il respecte les lois locales (par exemple, en obtenant une ordonnance du tribunal). La politique doit également interdire au personnel de forcer les clients à vendre leur propre garantie pour rembourser leur dette, ainsi que la pratique consistant pour les clients à vendre leur garantie au personnel, aux agents ou à toute autre personne affiliée au prestataire.

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), la différence doit être restituée au client. Enfin, si l'institution a l'habitude de conserver les garanties dans ses agences, celles-ci doivent être conservées dans une pièce fermée à clé ou dans une zone sécurisée, et l'emplacement doit être indiqué dans le contrat du client.

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 pour le client, mais aussi de responsabiliser le personnel, qui saura que les clients connaissent leurs droits. Le personnel doit permettre au client de tenter de remédier à la défaillance. Cette politique s'applique aux prêts collectifs et individuels. Dans tous les cas de défaillance d'un client, le personnel ne doit pas prendre de mesures importantes à l'encontre du client (par exemple, la saisie de la garantie) avant d'avoir pris le temps de comprendre les raisons de la défaillance du client et d'avoir discuté des solutions de remboursement. Si la saisie s'avère absolument nécessaire, elle doit être précédée d'une information du client.

S'il fait appel à des agents tiers pour l'aider à recouvrer les prêts, l'institution est responsable en dernier ressort du comportement du personnel de ces agents, qui doit être soumis aux mêmes normes de conduite que son propre personnel. L'institution devrait vérifier que le personnel du (des) prestataire(s) tiers reçoit une formation sur les pratiques de recouvrement équitables et respectueuses. En outre, l'audit interne devrait vérifier un échantillon de clients confiés à des agents tiers afin de s'assurer que les pratiques de recouvrement dans ces cas sont conformes à la politique de l'institution.

### **Mettre en place des politiques de rééchelonnement et de radiation**

La politique de recouvrement des prêts doit inclure des lignes directrices concernant le rééchelonnement ou l'annulation des prêts. La politique doit spécifier que le rééchelonnement et l'annulation ne doivent avoir lieu qu'à titre exceptionnel, et non comme une réaction de routine aux impayés. Dresser une liste d'exemples spécifiques de détresse du client qui nécessiteraient un rééchelonnement ou un refinancement (pandémies, hospitalisations importantes, catastrophes naturelles, troubles politiques, etc. Comme protection supplémentaire contre le surendettement et les abus, il convient d'évaluer la volonté de remboursement du client dans le cadre du processus de recouvrement du prêt et d'exiger que les rééchelonnements/amortissements soient autorisés par un employé de rang supérieur à celui qui propose le rééchelonnement, le refinancement ou l'amortissement.

**Ressources utiles :**

- [SWADHAAR FINSERVE PVT. LTD, Code Includes Collections Procedures](#)
- [Política da SWADHAAR sobre cobrança de pagamentos devidos por clientes](#)
- [FINCOMUN introduces a "Collections with Dignity" Policy](#)

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

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

*4.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.*

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

*4.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.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 4.C.3.1.1 : Progress CP**

**Tous les autres détails : Entry CP**

**Détail 4.C.3.1.1**

La politique doit définir les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables afin de guider clairement le personnel chargé du 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. Le processus de saisie des garanties doit également être formalisé afin que les clients soient protégés contre le personnel qui outrepasserait son rôle et ses autorisations.

**Détail 4.C.3.1.2**

Comprendre les raisons des défaillances du client permet à l'institution de déterminer s'il a contribué à la défaillance (par exemple, un crédit trop élevé a été accordé, une analyse incorrecte de la capacité de prêt, etc. Cette connaissance permet à l'institution de déterminer une réponse appropriée à la situation unique du client.

**Détail 4.C.3.1.3**

La garantie du client peut être d'une grande importance pour ses moyens de subsistance, son bien-être ou sa capacité à générer des revenus. Le client doit avoir la possibilité de remédier aux retards de paiement avant la saisie de la garantie, en étant informé à l'avance et de manière appropriée. Ce traitement équitable du client renforcera la loyauté et la bonne volonté du client, de sa famille et de ses amis à l'égard de l'institution.

**Détail 4.C.3.1.4**

L'institution doit inclure dans son code de conduite, dans le contrat de travail ou dans une autre politique signée par le personnel, une section sur l'importance d'éviter les conflits d'intérêts. L'un des types de conflit d'intérêts qui devrait être interdit est la vente de garanties au personnel ou à ses amis et à sa famille afin que les clients remboursent l'institution.

**Guide de notation**

Attribuez la note "oui" si une politique approuvée par le conseil d'administration (1) comprend tous les éléments énumérés ci-dessus pour chaque détail dans un langage clair, (2) est bien comprise par tout le personnel concerné et (3) est respectée par tout le personnel impliqué dans le processus de recouvrement des prêts.

**Détail 4.C.3.1.1**

- Attribuez la note "oui", si (1) une politique approuvée par le conseil d'administration énumère les pratiques appropriées et inappropriées de recouvrement de dettes, y compris l'interdiction de forcer les clients à vendre leurs actifs, (2) tout le personnel chargé du recouvrement de dettes comprend bien les pratiques appropriées et inappropriées de recouvrement de dettes, et (3) se conforme pleinement à cette politique.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la politique ne couvre pas toutes les pratiques appropriées et inappropriées en matière de recouvrement de créances, le personnel chargé du recouvrement ne les comprend pas toutes bien ou le respect de la politique est limité.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de politique formelle sur les pratiques de recouvrement appropriées et inappropriées et/ou si la plupart du personnel chargé du recouvrement comprend à peine les pratiques de recouvrement appropriées et inappropriées.

#### Détail 4.C.3.1.2

- Attribuez la note "oui" si (1) une politique précise le calendrier et la procédure à suivre étape par étape pour les clients en défaut de paiement, y compris un délai suffisant pour permettre au personnel de comprendre les raisons du défaut de paiement du client et des conseils pour identifier les cas où les clients sont désireux mais incapables de rembourser et les solutions à proposer dans ces cas, (2) tout le personnel de recouvrement comprend bien cette politique, et (3) se conforme pleinement à cette politique.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la politique ne couvre pas tous les aspects requis ou n'est pas assez spécifique, tous les agents de recouvrement ne comprennent pas bien cette politique ou ne la respectent que partiellement.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de politique formelle sur le processus de recouvrement des créances et/ou si la plupart des employés chargés du recouvrement des créances comprennent à peine le processus de recouvrement.

#### Détail 4.C.3.1.3

- Indiquez "N/A" si l'institution ne prend pas de garantie physique pour le prêt.
- Attribuez la note "oui" si (1) une politique stipule que le client doit être informé avant la saisie de la garantie pour lui permettre de tenter de remédier à la défaillance, (2) tout le personnel chargé du recouvrement comprend bien cette politique, et (3) respecte pleinement cette politique.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique n'est pas assez spécifique, tous les agents de recouvrement ne la comprennent pas bien ou ne la respectent que partiellement.
- Attribuez la note "non" s'il n'y a pas de politique formelle sur la saisie des garanties et/ou si la plupart des agents de recouvrement comprennent à peine le processus de saisie des garanties.

#### Détail 4.C.3.1.4

- Indiquez "N/A" si l'institution ne prend pas de garantie physique pour le prêt.
- Attribuez la note "oui" si (1) une politique interdit la vente de garanties du client ou de son/ses garant(s) au personnel de l'institution, à ses agents ou à sa famille, (2) tout le personnel chargé du recouvrement des créances comprend bien cette politique, et (3) respecte pleinement cette politique.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique n'est pas assez spécifique, tous les agents de recouvrement ne la comprennent pas bien ou ne la respectent que partiellement.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de politique formelle en la matière et/ou si la plupart des agents de recouvrement comprennent difficilement qu'ils ne peuvent pas vendre la garantie du client à eux-mêmes ou à des amis.

#### **Sources d'information**

- Le(s) manuel(s) de politique et de procédures de prêt, le manuel de recouvrement, le code de conduite, un processus documenté de saisie des garanties, etc. Tous ces documents ou d'autres sont acceptables pour autant qu'ils répondent à tous les critères de l'orientation en matière de notation.
- Vérifier auprès des clients et du personnel de terrain que ces mesures sont mises en œuvre dans la pratique.

**Preuves à fournir**

Précisez le nom et le numéro de page de la politique, du manuel ou de tout autre document dans lequel ces pratiques de recouvrement de créances sont formalisées et la vérification de l'application des politiques par l'observation et les entretiens avec le personnel et les clients.

**Ressources pour l'indicateur 4.C.3.1**

- [SMART Note Collections with Dignity at FinComún](#)
- [SMART Note Cobranza Con Dignidad En Fincomún](#)
- [SMART Note Cobrança com dignidade no FinComún](#)

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

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

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 doit disposer d'une politique ou au moins d'un processus formel qui définit :

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

L'institution doit toujours envisager la restructuration des prêts avant de saisir les actifs. En outre, les agents de crédit doivent être conscients de la possibilité de proposer une restructuration de prêt aux clients et fournir à ceux qui remplissent les conditions d'éligibilité les informations sur la manière d'introduire une demande. Pour éviter que les agents de crédit ne recourent abusivement à la restructuration, la procédure doit prévoir la nécessité d'obtenir l'approbation d'une personne plus haut placée que l'agent de crédit qui mène le processus de restructuration.

**Guide de notation**

- Veillez à ce que la notation soit cohérente avec celles de 3.B.3.1 et 4.A.2.1.2.
- Attribuez la note "oui" si (1) un document écrit définit précisément les cas d'éligibilité et les conditions à remplir pour la restructuration et l'annulation des prêts - l'une de ces conditions est l'approbation par un superviseur, (2) les agents de crédit sont bien formés pour savoir quand et comment proposer une restructuration et une annulation, et (3) la restructuration et l'annulation des prêts font l'objet d'un suivi et d'un audit réguliers.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, les cas d'éligibilité et les conditions de restructuration et d'annulation des prêts ne sont pas suffisamment spécifiques ou tous les agents de crédit ne comprennent pas bien cette politique ou ne la respectent que partiellement.
- Attribuez la note "non" s'il n'y a pas de politique de restructuration parce que l'institution "ne rééchelonne jamais" et/ou s'il existe un document écrit sur les

conditions de restructuration et d'annulation des prêts et/ou si les agents de crédit ne comprennent généralement pas cette politique et/ou si l'institution engage des actions en justice contre les clients qui ont la volonté mais pas la capacité de rembourser, sans explorer la possibilité d'une restructuration.

**Sources d'information**

- Le(s) manuel(s) de politique et de procédures de prêt, la procédure de recouvrement, la politique de radiation, la politique de rééchelonnement.
- Entretiens avec le responsable du crédit et le personnel de l'agence pour déterminer si la pratique diffère de la politique.
- Examen des rapports de suivi des prêts restructurés et radiés.
- Fichiers d'échantillons de prêts restructurés.
- Échantillonne des fichiers à partir de listes de radiation.

**Preuves à fournir**

Indiquez le nom du document régissant la restructuration et l'annulation des prêts et décrire le processus et les conditions. Fournir des exemples de cas conduisant à la restructuration et à l'annulation de prêts.

**Ressources pour l'indicateur 4.C.3.2**

- [Sample Rescheduling Policy](#)

## Norme 4D. L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données.

La confidentialité des données individuelles des clients est respectée conformément aux lois des différentes juridictions et à ces normes internationales. Les données relatives aux clients ne seront utilisées qu'aux fins spécifiées au moment où elles sont recueillies auprès du client, ou dans les limites autorisées par la loi. La sécurité des données est un élément clé de la confidentialité, en particulier à l'ère numérique. L'institution prend les mesures nécessaires pour garantir la sécurité des données des clients, notamment en sensibilisant le personnel et les clients à l'importance de la sécurité des données et à la manière de préserver la confidentialité de leurs informations.

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.D.1 : L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients.
- Pratique essentielle 4.D.2: L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les données.

### 4.D.1 L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients.

Les institutions ont la responsabilité de protéger la vie privée et la confidentialité des informations personnelles et financières de leurs clients. L'utilisation abusive de données telles que les photographies des clients, les numéros de compte et les documents d'identification personnelle peut avoir des effets dévastateurs sur les clients. Si l'institution travaille avec des institutions tierces qui ont accès aux données des clients – par exemple, des assureurs, des agents de paiement, des sociétés de marketing – ces institutions tierces doivent préciser qu'elles assureront la sécurité et la confidentialité des données des clients. Il s'agit de vérifier si les institutions tierces respectent leur engagement en matière de confidentialité des données, par exemple en s'informant sur la sécurité de leurs systèmes, en interrogeant les clients sur leur expérience en matière de sécurité des données (par exemple : "L'agent vous a-t-il demandé de signer cet accord sur la protection de la vie privée ?")

Une procédure visant à protéger les données contre une utilisation abusive par d'anciens employés doit être mise en place, comme la suppression des identifiants de connexion de l'employé au moment de son départ, la collecte de tout le matériel de travail (ordinateur portable, clés du bâtiment, etc.), l'effacement des données de l'entreprise sur les appareils personnels de l'employé (par exemple, son téléphone portable), et d'autres mesures de sécurité.

Les systèmes informatiques sont également vulnérables aux abus et nécessitent des mesures de sécurité pour se protéger contre l'accès non autorisé aux données, notamment des mots de passe, une hiérarchie d'accès, des pare-feux et une infrastructure logicielle adéquate. L'institution doit régulièrement modifier les mots de passe informatiques et structurer l'accès aux données en fonction de la position du membre du personnel qui accède aux données et de son rôle. En outre, les systèmes informatiques doivent être sauvegardés quotidiennement, et au moins une copie de sauvegarde doit être conservée en toute sécurité hors du site.

FUBODE (Bolivie) dispose d'une pièce spécifique dans chaque agence pour stocker les documents physiques des clients. Chacune de ces pièces est équipée de détecteurs de fumée, de caméras professionnelles, de détecteurs de mouvement et de classeurs résistants au feu pour stocker les documents physiques des clients. L'accès à la salle est limité à un seul membre du personnel par agence. En outre, l'institution a investi en moyenne 3,500 USD par agence pour y installer des caméras de surveillance et un bouton d'alarme pour chaque caissier, ainsi qu'un système d'alarme surveillé par un bureau central tiers.

Les systèmes d'information doivent garantir la sécurité et la confidentialité des données des clients (1) en interdisant aux employés d'emporter chez eux les dossiers des clients ou des copies des bases de données, (2) en conservant les noms des employés qui demandent et/ou obtiennent l'autorisation d'accéder aux dossiers des clients en dehors des conditions normales (par exemple, après les heures de travail), (3) en conservant les dossiers des clients sur papier dans un endroit sûr, avec un accès contrôlé. Par exemple, la politique de FinDev (Azerbaïdjan) en matière de sécurité des données stipule ce qui suit : *"Les contrats de prêt et les copies de tous les autres documents officiels relatifs au dossier de prêt du client sont conservés dans des caisses en fer dans la pièce du directeur financier. Les autres documents sont conservés dans des bibliothèques fermées à clé, sous la supervision de l'agent de crédit concerné."*

L'institution doit planifier la façon de conserver les données en sécurité en cas d'arrêt imprévu du réseau ou d'urgence. Un plan de continuité des activités qui couvre plusieurs des scénarios les plus probables - tels qu'une violation de la sécurité, une surcharge et un ralentissement du réseau, ou une catastrophe naturelle qui coupe l'alimentation électrique et la connectivité - aidera à préserver la sécurité des informations lors d'événements inattendus au cours desquels les données pourraient devenir vulnérables. Les politiques et les procédures, ainsi que les systèmes informatiques tels que les pare-feux et les mots de passe, contribuent à la mise en place du système nécessaire pour garantir la sécurité des données des clients.

Enfin, tous les contrats de produits doivent inclure une clause de confidentialité qui précise comment les données seront utilisées et protégées. Cette clause doit être rédigée en langage clair et figurer en bonne place dans le contrat - par exemple, ne pas être cachée en petits caractères. Elle doit également figurer dans le document d'informations clés. Pour les produits d'épargne, les personnes ayant un accès au compte du client doivent être clairement identifiées ; pour les produits de crédit, les clients doivent savoir si leurs informations seront communiquées à une agence d'évaluation du crédit ou à d'autres personnes, telles que les compagnies d'assurance ou les agents de recouvrement.

#### *4.D.1.1 L'institution a des politiques de sécurité et de confidentialité des données qui couvrent la collecte, l'utilisation, la diffusion, le stockage et la conservation des informations des clients.*

##### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Indépendamment de la réglementation nationale, les institutions doivent disposer d'une politique et de procédures écrites en matière de protection de la vie privée qui régissent la collecte, le nettoyage, le traitement, l'utilisation, la distribution et le stockage des informations relatives aux clients. La politique doit expliquer comment la protection de la vie privée et la confidentialité des données des clients sont assurées. Elle doit préciser les sanctions ou les pénalités qui s'appliqueront à tout membre du personnel - y compris ceux qui quittent l'organisation - qui enfreint la politique de confidentialité, par exemple en utilisant ou en détournant les données des clients, en divulguant des informations ou en exposant les données des clients à des tiers sans le consentement de ces derniers.

##### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) dispose d'une politique écrite complète en matière de protection de la vie privée (ou de documents formels) sur la manière de garantir la confidentialité, la sécurité et l'exactitude des informations personnelles, transactionnelles et financières des clients, couvrant la collecte, l'utilisation, la distribution, le stockage et la conservation des informations relatives aux clients, (2) si le personnel comprend bien la politique en matière de protection de la vie privée, et (3) si la politique en matière de protection de la vie privée est bien appliquée.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique écrite en matière de protection de la vie privée est incomplète ou le personnel ne la comprend pas bien.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas de politique écrite en matière de protection de la vie privée (la signature par le personnel d'un accord de confidentialité au moment de l'embauche n'est pas un substitut !)

##### **Sources d'information**

- Examen des politiques et des procédures en matière de protection de la vie privée, qui peuvent être regroupées dans un seul document ou réparties dans différents manuels opérationnels.
- Entretiens avec le service informatique.
- Vérifier auprès des agents de terrain.

##### **Preuves à fournir**

Précisez les documents et les numéros de page dans lesquels la politique aborde chacun des éléments mentionnés dans les orientations en matière de notation. Complétez avec le retour d'information des entretiens et la violation potentielle de la confidentialité des données.

##### **Ressources pour l'indicateur 4.D.1.1**

- [SKS and Equitas examples](#)
- [SKS \(India\) Protects Client Data](#)

#### *4.D.1.2 L'institution conserve les dossiers physiques et électroniques dans un système sécurisé.*

*4.D.1.2.1 L'accès au système est limité aux seules données et fonctions qui correspondent au rôle d'un employé (principe du « privilège minimal »).*

*4.D.1.2.2 L'institution contrôle l'utilisation des fichiers par les employés en dehors du bureau et l'institution conserve les enregistrements des noms des employés qui demandent/obtiennent l'accès aux fichiers des clients.*

*4.D.1.2.3 L'institution définit un processus clair pour protéger les données des clients lorsque les employés quittent l'organisation.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**  
**Détail 4.D.1.2.1 : Entry CP**  
**Détails 4.D.1.2.2 et 4.D.1.2.3 : SPI5 Full | CP Full**

Cet indicateur mesure si l'institution et son personnel conservent les données des clients dans un système sécurisé conformément aux pratiques particulières de sécurité des données des clients requises par la politique de confidentialité. En particulier, des garanties sont en place pour empêcher le vol et l'utilisation abusive des données ou de l'identité des clients par le personnel actuel et ancien, par d'autres clients et par des acteurs externes. L'institution doit également être protégée contre les atteintes à la sécurité et l'accès frauduleux à ses systèmes. La sécurité des données est essentielle à la réussite opérationnelle et à une réputation positive. La sécurité physique et la sécurité numérique des données sont d'égale importance et doivent toutes deux être planifiées, mises en œuvre et contrôlées afin de garantir que les données des clients sont protégées contre toute utilisation abusive ou exposition de la part d'acteurs internes et externes.

### **Guide de notation**

#### Détail 4.D.1.2.1

- Attribuez la note "oui" si (1) l'accès du système aux données des clients est restreint de manière efficace en fonction du rôle et de la hiérarchie du personnel et (2) l'accès du système aux données des clients est contrôlé régulièrement.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, l'accès du système aux données des clients n'est pas systématiquement limité au rôle et à la hiérarchie du personnel ou n'est pas contrôlé régulièrement.
- Attribuez la note "non" si l'accès du système aux données des clients n'est pas limité à la fois au rôle du personnel et à la hiérarchie.

#### Détail 4.D.1.2.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) contrôle efficacement l'utilisation des dossiers par le personnel en dehors du bureau, (2) conserve les noms des membres du personnel qui demandent/obtiennent l'accès aux dossiers des clients, et (3) contrôle régulièrement ces deux systèmes de contrôle de l'utilisation des données.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, le registre des dossiers sortis du bureau n'est pas appliqué de manière cohérente par l'ensemble du personnel ou l'application du registre ne fait pas l'objet d'un suivi régulier.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne dispose pas d'un ou des deux systèmes de contrôle de l'utilisation des données des clients par le personnel.

#### Détail 4.D.1.2.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) dispose d'une procédure claire et efficace pour protéger les données des clients contre les licenciements ou les départs et (2) contrôle régulièrement cette procédure.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la procédure visant à protéger les données des clients lors du départ du personnel n'est pas mise en œuvre de manière efficace (par exemple, elle n'est pas mise en œuvre en temps voulu le jour même du départ) ou n'est pas contrôlée régulièrement.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne dispose d'aucun système pour protéger les données des clients en cas de départ du personnel.

### **Sources d'information**

- Observation par la direction générale de la manière dont les employés accèdent aux dossiers physiques et électroniques des clients.
- Entretien avec le directeur informatique ou le responsable du système d'information de gestion (SIG).

- Document énumérant les profils SIG et les niveaux d'accès correspondants (matrice d'autorité).
- Tout document régissant la circulation et la sauvegarde des dossiers physiques des clients.
- Processus RH et informatique lors du départ d'un employé/de la fin d'un contrat.

**Preuves à fournir**

- Préciser les types de systèmes mis en place pour garantir la sécurité des données des clients.
- Description du processus de contrôle des journaux des systèmes électroniques, des dossiers des clients et des coffres-forts.
- Décrire le processus de départ d'un employé.
- Dressez la liste des documents et des pages pour chacun des trois détails ci-dessus.

**Ressources pour l'indicateur 4.D.1.2**

[Smart Campaign's Smart Note on Caja Morelia](#)

**Exemple de mise en oeuvre**

[Equitas Protects Client Data](#)

Equitas a été la première institution en Inde à disposer d'une solution bancaire centrale, TEMENOS-T24. Ce produit est une extension du logiciel bancaire T24, développé spécifiquement pour la microfinance et le secteur bancaire communautaire. Les informations sur les clients sont hautement sécurisées et bien protégées dans TEMENOS, avec un accès utilisateur et des mots de passe définis. Tous les employés du back-office sont formés à l'utilisation de ce système. Le personnel des agences n'a pas accès aux données des clients, à l'exception de ce qui est nécessaire pour gérer les encaissements par le biais des fiches d'encaissement. Equitas dispose d'un système d'archivage distinct pour les clients et d'un lieu de stockage sûr pour les dossiers d'information des clients. Les copies électroniques des dossiers des clients sont stockées dans le logiciel, tandis que les copies papier des dossiers des clients et des documents de prêt sont codées, empilées et conservées en toute sécurité dans un entrepôt de données à Chennai. Equitas investit régulièrement dans l'audit et la maintenance des technologies de l'information afin de vérifier la sécurité des clients.

#### *4.D.1.3 L'institution effectue une évaluation des risques pour identifier les risques liés aux données pour les clients. Fréquence minimale : annuelle*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

L'indicateur mesure si les risques des clients liés à la sécurité des données sont identifiés et gérés de manière proactive afin de garantir que tous les contrôles nécessaires en matière de sécurité et de respect de la vie privée sont utilisés et mis à jour au moins une fois par an. L'évaluation des risques doit permettre d'identifier les éventuelles faiblesses des contrôles de la sécurité des informations et de la protection de la vie privée. Si les opérations sont fortement numérisées, l'évaluation doit être effectuée plus souvent qu'une fois par an. Une évaluation des risques liés aux données est également nécessaire lors de l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle fonctionnalité, ou après une violation de données, afin de documenter les enseignements tirés, d'améliorer les contrôles et de réduire la probabilité d'une violation similaire à l'avenir. Si l'institution ne dispose pas d'un personnel qualifié (service de gestion des risques ou audit) pour l'évaluation des risques liés aux données, il doit faire appel à des spécialistes externes.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a effectué (1) une évaluation régulière et fiable des risques liés aux données des clients au cours des 12 derniers mois, mais de préférence au cours des 6 derniers mois lorsque les opérations sont considérablement numérisées, et (2) une évaluation spécifique qualifiée des risques

liés aux données des clients à la suite d'une violation de données ou de l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle fonctionnalité.

- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux exigences n'est pas entièrement remplie. Par exemple, l'évaluation des risques liés aux données n'est pas entièrement fiable (de bonne qualité) ou la dernière évaluation régulière des risques liés aux données du client n'a été effectuée qu'au cours des 12 à 18 derniers mois.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne procède pas à des évaluations régulières des risques liés aux données des clients tous les 18 mois ou si ses évaluations des risques liés aux données des clients sont de qualité médiocre.

#### Sources d'information

- Entretiens avec le département de gestion des risques ou le département d'audit interne.
- Plan annuel pour les risques, l'audit et les technologies de l'information.
- Politique de sécurité des données ou politique de confidentialité.
- Rapports d'évaluation des risques liés aux données.

#### Preuves à fournir

- Précisez la personne qui effectue l'évaluation des risques liés aux données et de la fréquence de cette évaluation.
- Résumez les résultats de l'évaluation la plus récente des risques liés aux données.
- Précisez la page du plan annuel du département des risques ou du département d'audit interne qui requiert l'évaluation des risques.

*4.D.1.4 Si l'institution travaille avec des tiers qui ont accès aux données des clients, les accords de l'institution précisent que les tiers maintiendront la sécurité et la confidentialité des données des clients.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Les tiers doivent être tenus de respecter les mêmes normes en matière de sécurité et de confidentialité des données des clients. Toute tierce partie ayant accès aux informations des clients - bureau de crédit, réseau d'agents, compagnie d'assurance, agences de recouvrement, opérateurs de téléphonie mobile, etc. Un accord de non-divulgence (NDA) doit être signé ou faire partie de l'accord/contrat complet avec les tiers. L'accord de non-divulgence doit couvrir les attentes liées à la sécurité et à la confidentialité des données des clients.

Dans le cas spécifique d'un bureau de crédit, la confidentialité doit être abordée dans le cadre de ce que les bureaux de crédit sont autorisés à divulguer. Dans tous les cas, la sécurité des données des clients reste un élément important à couvrir.

#### Guide de notation

- Indiquez "N/A" si l'institution ne fait pas appel à des tiers.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a conclu des accords avec des tiers qui couvrent la sécurité et la confidentialité des données des clients (ou a conclu des accords de non-divulgence correspondants) et (2) contrôle régulièrement le respect de la sécurité et de la confidentialité des données des clients par les tiers et (3) si aucune infraction n'a été constatée au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux premières exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, les accords de sécurité et confidentialité (ou les accords de non-divulgence) avec les tiers ne couvrent pas toutes les normes de sécurité et de confidentialité des données de l'institution ou la conformité de tous les tiers n'est pas contrôlée régulièrement.
- Attribuez la note "non" si les accords de l'institution avec des tiers ne respectent pas les normes de sécurité et de confidentialité des données et s'il n'existe pas d'accords de non-divulgence.

**Sources d'information**

- Examiner les accords conclus avec chaque tiers.
- Politique/procédures de passation de marchés.
- Entretiens avec les clients, si possible.

**Preuves à fournir**

- Dressez la liste de tous les tiers susceptibles d'avoir accès aux données du client et vérifiez s'il existe une clause de confidentialité ou un accord de confidentialité.
- Fournissez un exemple de la formulation de ces accords avec des tiers.

## 4.D.2 L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les données.

Les institutions doivent gérer avec soin les informations personnelles et financières de leurs clients afin d'établir une relation de confiance avec ces derniers et de se forger une réputation d'acteur responsable dans le secteur. Avec l'essor de la numérisation, la protection de la sécurité et de la confidentialité des données des clients devient une entreprise beaucoup plus vaste et intensive. Les canaux numériques rendent le contrôle des données des clients plus difficile, car l'institution ne peut plus compter sur la conservation des fichiers physiques pour garantir leur sécurité. Sur certains marchés, ce problème se pose depuis une décennie, tandis que sur d'autres, la numérisation n'a proliféré que depuis la pandémie de Covid-19. Cependant, quel que soit le stade auquel se trouve l'institution dans son parcours vers la numérisation, il est important d'accompagner le personnel et les clients dans ce parcours en leur fournissant une formation numérique suffisante afin qu'ils disposent des outils et des connaissances nécessaires pour assurer la sécurité de leurs informations personnelles et financières.

Dès la demande, l'institution doit obtenir le consentement du client avant de communiquer des informations personnelles à un public externe, y compris les agences d'évaluation du crédit, les membres de la famille, les garants, les agents d'assurance, les sociétés de recouvrement, le matériel de marketing (par exemple, les rapports annuels, le site web) ou d'autres contenus publics. Cela favorise une relation de confiance et de respect. Par exemple, l'institution demande à ses clients de désigner un seul bénéficiaire pour leur police d'assurance-vie afin de protéger leur compte de toutes les autres personnes qui n'ont pas été désignées comme bénéficiaires.

Lors de vos entretiens avec les clients, insistez sur les responsabilités qui leur incombent en matière de confidentialité des données, par exemple en conservant les dossiers dans un endroit sûr et en ne communiquant pas les numéros d'identification personnels (NIP). Finamérica (Colombie) publie une brochure à l'intention de ses clients qui contient des conseils sur la sécurité de l'information, notamment sur les points suivants : éviter l'usurpation de l'identité d'un employé de la banque, éviter les vols, sécuriser les cartes de débit, protéger les informations personnelles et comment contacter la banque si un problème de sécurité est détecté.

**Ressources pour 4.D.2**

- [Sample Consent Form for Sharing Client Data](#)
- [How Unauthorized Data Sharing Can Hurt Your Institution](#)

*4.D.2.1 L'institution explique aux clients comment elle utilisera leurs données, avec qui elle partagera les données et comment des tiers utiliseront les données. L'institution reçoit le consentement des clients avant d'utiliser ou de partager leurs données.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Cet indicateur mesure si l'institution a cherché à obtenir un environnement de consentement éclairé avec ses clients sur la collecte, l'utilisation et le partage des données personnelles du client. Le processus de vente doit comprendre une explication claire de la manière dont les données du client seront utilisées ou partagées. Si des tiers, tels qu'une agence d'évaluation du crédit ou une compagnie d'assurance, reçoivent des informations sur le client, ce dernier doit savoir qui recevra ces informations et dans quel but précis ces tiers utiliseront les données.

Exemples de partage de données :

- Communiquer les données relatives aux clients aux agences d'évaluation du crédit.
- Utilisation des données des clients à des fins de marketing (données personnelles/individuelles des clients, histoires et images, citations, résultats d'enquêtes de satisfaction, etc.)
- Vendre les données des clients à des tiers.
- Déléguer le recouvrement des prêts en souffrance à une agence de recouvrement spécialisée.
- Utilisation des données de géolocalisation du client.
- L'utilisation des données personnelles du client pour éclairer la décision de prêt (applications qui consultent vos réseaux sociaux, vos contacts, vos photos...).

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus efficace pour informer clairement tous les clients (1) de la manière dont elle utilisera leurs données et (2) avec qui et dans quel but elle partagera leurs données (3) AVANT que le client ne signe le contrat/document de consentement et (4) si elle contrôle régulièrement l'efficacité de ce processus.
- Attribuez la note "partiellement" si les quatre exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, l'institution fournit ces informations dans leur intégralité, mais seulement APRÈS que le client a signé le contrat, ou l'institution se contente d'informer le client qu'il doit consulter l'agence d'évaluation du crédit sans mentionner que les informations et le statut de son propre prêt seront partagés.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'explique pas systématiquement aux clients comment et avec qui elle utilisera leurs données.

**Sources d'information**

- Un modèle de contrat et/ou un modèle de demande de prêt au client.
- Écouter l'argumentaire de vente, la signature du contrat et le décaissement pour savoir comment le personnel aborde la question de la confidentialité des données et du consentement.
- Des entretiens avec les clients pour évaluer leur compréhension de l'utilisation et/ou du partage de leurs données.

**Preuves à fournir**

Notez quand le partage des données est expliqué, comment, et dans quelle mesure les clients comprennent l'utilisation et le partage de leurs données.

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

4.D.2.2.1 Lorsqu'elle demande le consentement des clients pour utiliser leurs données, l'institution explique dans un langage clair et en langue locale, par écrit ou oralement, comment elle utilisera les données. Des liens Internet vers les déclarations de divulgation ne sont pas suffisants.

4.D.2.2.2 L'institution forme les clients sur l'importance de protéger leurs informations personnelles, y compris les numéros d'identification personnels (PIN), les soldes des comptes d'épargne et les informations sur les problèmes de remboursement.

4.D.2.2.3 L'institution donne aux clients le droit de retirer leur autorisation d'utiliser les données et explique les conséquences de ce retrait.

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full** **Détails 4.D.2.2.1 et 4.D.2.2.3 : Advanced CP**

En plus de disposer de systèmes internes sécurisés pour conserver les données des clients, l'institution doit être totalement transparente avec les clients sur la manière dont (et par qui) leurs informations personnelles seront utilisées, et doit obtenir leur consentement avant d'utiliser ou de partager leurs données. Dans le cas du consentement de l'agence de crédit, l'institution doit expliquer à la fois : (1) la consultation des antécédents de crédit du client et (2) la communication des informations de crédit du client à l'agence 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. L'institution doit également permettre aux clients de récupérer et de supprimer leurs données des systèmes (droit à l'oubli), en particulier lorsqu'un client se désengage d'un service. Ceci est particulièrement important pour les institutions de services financiers numériques qui peuvent avoir accès à des données externes et privées à partir de l'appareil du client.

En particulier dans les cas où les clients ont un faible niveau d'alphabétisation, il est important de fournir une explication claire et systématique et de confirmer par des questions-réponses que les clients comprennent les informations transmises.

#### **Guide de notation**

##### Détail 4.D.2.2.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus efficace pour (1) expliquer dans une langue locale simple, soit verbalement soit par écrit, à tous les clients comment leurs données seront utilisées lorsqu'elle leur demande leur consentement formel à l'utilisation de leurs données et (2) contrôler régulièrement l'efficacité de ce processus. Remarque : les liens Internet vers les déclarations de divulgation ne sont pas suffisants.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, tous les clients ne sont pas bien informés de l'utilisation de leurs données (comme les emprunteurs de prêts de groupe qui ont manqué la réunion initiale du groupe) ou les efforts ne sont pas suffisants pour expliquer l'utilisation des données aux clients ayant un faible niveau d'alphabétisation formelle ou il n'y a pas de suivi régulier pour savoir si tous les segments de clients comprennent l'utilisation de leurs données.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne satisfait pas à la première ou aux deux exigences. Par exemple, un nombre important de clients ne comprennent pas comment leurs données sont utilisées et/ou l'institution n'informe les clients que par des liens internet vers des déclarations de divulgation.

##### Détail 4.D.2.2.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus efficace pour (1) former tous les clients à l'importance de la protection de leurs informations personnelles et à la manière de les protéger, y compris les numéros d'identification personnels (PIN), les soldes des comptes d'épargne et les informations sur les problèmes de remboursement, et (2) contrôler régulièrement l'efficacité de ce processus.

- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, tous les clients ne protègent pas bien leurs informations personnelles, les efforts déployés pour expliquer aux clients ayant un faible niveau d'alphabétisation comment protéger leurs informations personnelles ne sont pas suffisants, ou il n'y a pas de contrôle régulier pour vérifier si tous les segments de clientèle comprennent comment protéger leurs informations personnelles.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne satisfait pas à la première ou aux deux exigences. Par exemple, un nombre important de clients ne comprennent pas comment protéger leurs informations personnelles et/ou les clients ne sont pas systématiquement informés de l'importance de la protection de leurs informations personnelles ni de la manière de les protéger.

#### Détail 4.D.2.2.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus efficace pour (1) informer les clients de leur droit de retirer leur autorisation d'utiliser leurs données, (2) expliquer les conséquences éventuelles du retrait et (3) contrôler régulièrement l'efficacité de ce processus. Le droit de retirer l'accès aux données et les conséquences qui en découlent doivent figurer dans le contrat ou dans tout document accessible au public, afin que les clients puissent s'y référer ultérieurement.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, l'institution n'informe les clients qu'oralement de leur droit et des conséquences du retrait de leur autorisation d'utiliser leurs données ou certains clients n'ont pas été informés, pour quelque raison que ce soit, de leur droit et des conséquences du retrait de leur autorisation d'utiliser leurs données.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne satisfait pas aux deux premières exigences ou aux trois. Par exemple, un nombre important de clients ne sont pas au courant de leur droit de retirer leur autorisation d'utiliser leurs données ni des conséquences d'un tel retrait.

#### **Sources d'information**

- Modèle de contrat ; formulaire de demande de prêt ; formulaire de consentement (bureau de crédit, assurance, informations numériques consultées sur le téléphone portable, etc.)
- Examen de quelques dossiers de clients.
- Entretiens avec les clients et le personnel de terrain.
- Écouter l'argumentaire de vente et signer les étapes du processus de crédit.
- Vérifier si ce sujet est abordé dans les formations proposées lors des réunions de groupe ou lors du versement des prêts individuels.

#### **Preuves à fournir**

- Décrivez comment chacun de ces sujets est abordé, par qui, sous quelle forme et à quel moment du processus de vente et de signature.

#### *4.D.2.3 L'institution informe les clients de leur droit de consulter et de corriger leurs données personnelles et financières.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Les données des clients sont personnelles et leur appartiennent en dernier ressort. L'institution doit disposer d'un système efficace pour mettre à jour les données des clients et les informer de leur droit à réviser/mettre à jour leurs données et les éduquer sur l'importance de conserver des informations exactes.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus efficace pour (1) informer tous les clients de leur droit de corriger et de mettre à jour leurs données

personnelles et financières, (2) aider les clients à corriger leurs données de manière pratique et efficace, et (3) contrôler régulièrement l'efficacité de ce processus.

- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, tous les clients ne sont pas informés de leur droit de corriger et de mettre à jour leurs données personnelles et financières ou les clients se heurtent à des difficultés techniques pour corriger leurs données.
- Attribuez la note "non" si l'une des deux premières conditions ou les deux ne sont pas remplies. Par exemple, la plupart des clients ne savent pas qu'ils ont le droit de corriger leurs données personnelles et financières et/ou la plupart des clients ne corrigent pas leurs données.

#### **Sources d'information**

- Observation de la communication du personnel avec les clients.
- Politique / processus de mise à jour / vérification des données des clients.
- Entretiens avec le service clientèle, le SIG ou la gestion de base de données, etc.
- Entretiens avec les clients.

#### **Preuves à fournir**

- Description du système de traitement et de vérification des données.
- Description des campagnes de mise à jour des données clients.
- Résultats des entretiens.

## **Norme 4E. L'institution reçoit et résout les réclamations des clients.**

Des lignes de communication ouvertes entre l'institution et ses clients sont essentielles pour instaurer la confiance, résoudre les problèmes et améliorer les produits au fil du temps. Les institutions doivent disposer de plusieurs canaux par lesquels leurs clients peuvent les contacter pour signaler une plainte. Toutefois, il est essentiel que les responsables et le personnel reconnaissent que les clients appellent ou écrivent pour diverses raisons autres que les réclamations, par exemple pour poser des questions, demander des produits supplémentaires, faire des suggestions, demander de l'aide, etc. Un mécanisme de traitement des plaintes constitue divers canaux de communication pratiques et abordables qui relient l'institution à ses clients, dans l'intérêt de ces derniers et de l'institution. Le personnel ne doit pas considérer ce mécanisme comme un moyen commode pour les clients de se plaindre du personnel.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.E.1 : L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et adapté à leurs besoins.
- Pratique essentielle 4.E.2 : L'institution résout efficacement les réclamations.
- Pratique essentielle 4.E.3 : L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services.

### **4.E.1 L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et adapté à leurs besoins.**

Les institutions doivent disposer d'un mécanisme de traitement des plaintes qui permette aux clients de soulever des problèmes, de déposer des plaintes et de poser des questions. Un mécanisme efficace permet de répondre rapidement aux clients et permet aux institutions de traiter les problèmes individuels et systématiques. Il donne aux clients les moyens de faire face aux questions et aux problèmes, ce qui les rend plus susceptibles d'être

des consommateurs informés et confiants. Elle donne également aux institutions la possibilité de résoudre les questions et les plaintes avant qu'elles ne nuisent à la loyauté et à 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 des institutions, les clients mécontents risquent moins de nuire à leur réputation sur le marché.

Quel que soit le(s) mécanisme(s) choisi(s), les institutions doivent mettre en place une politique spécifique en matière de plaintes qui comprend les éléments suivants :

- Procédures de résolution : définir la manière de gérer et de résoudre les plaintes, y compris les types de plaintes qui peuvent être traitées par la personne qui reçoit la plainte (agent de crédit, directeur d'agence), et les types de plaintes qui doivent être adressées au personnel désigné pour les plaintes ou à la direction.
- Système de rapport : le système doit garantir que les employés enregistrent toutes les plaintes, par exemple en utilisant un registre numéroté ou en effectuant un suivi dans une base de données qui permet de suivre l'affaire jusqu'à sa résolution et d'analyser les plaintes dans leur ensemble.
- Communication avec les agents : si les clients se plaignent d'une institution ou d'un agent tiers (par exemple, une agence de recouvrement externe, une compagnie d'assurance, un point de vente numérique), ils doivent pouvoir se plaindre directement auprès du tiers OU auprès de vous. Demandez au prestataire externe de vous donner accès aux plaintes formulées par les clients. Les clients considèrent les institutions et les agents tiers comme une extension de leurs institutions ; il est donc important de connaître les plaintes des clients à l'encontre des institutions tierces. Si les prestataires externes refusent de partager une liste mensuelle agrégée des plaintes déposées à leur encontre, les institutions doivent former leurs clients à se plaindre des agents directement auprès d'elles.
- Délais définis : réponses rapides aux plaintes des clients, idéalement dans les 24 ou 48 heures pour la plupart des plaintes et des questions et dans un délai maximum d'un mois pour les cas graves/complexes. Le délai de résolution doit être fonction de la gravité de la plainte. De nombreux problèmes peuvent être résolus le jour même où ils sont soulevés. Il s'agit notamment des "questions/plaintes fréquentes" que tous les employés sont autorisés à traiter. D'autres nécessitent un suivi et une enquête, comme les accusations portées contre un employé ou les problèmes liés à l'utilisation d'un produit ou d'un service. L'institution peut créer un calendrier de résolution des plaintes, comprenant des délais réalistes mais réactifs pour traiter ces différents types de problèmes.

Le mécanisme de traitement des plaintes fait référence au processus d'enregistrement d'une plainte dans une base de données, à l'enregistrement des mesures prises pour la résoudre et à la documentation de la résolution finale. Ce processus doit faciliter l'analyse de la base de données des plaintes afin d'aider l'institution à identifier les tendances et les problèmes à l'échelle de l'institution. Ce processus doit être aussi automatique que possible. Par exemple, chaque plainte est enregistrée dans une base de données interne et se voit automatiquement attribuer un numéro de référence. Des entrées supplémentaires dans la base de données sont enregistrées lorsque la plainte est "en cours de traitement" (par exemple, lorsqu'elle est examinée par un comité d'éthique) et lorsqu'elle est résolue. La base de données doit permettre aux institutions de regrouper facilement les plaintes provenant des différents canaux et de les analyser par type (par exemple, questions relatives aux prêts, mauvaise conduite des employés, problèmes liés à l'infrastructure), par lieu et par d'autres facteurs pertinents. Dans l'idéal, la base de données produira également des rapports sur les tendances en matière de plaintes, qui devront être communiqués régulièrement à la direction et au conseil d'administration.

### **Informez les clients de leur droit de porter plainte**

Il s'agit d'informer les clients de leur droit de porter plainte et leur expliquer comment utiliser le(s) mécanisme(s) de plainte. Fournir une explication verbale au cours du processus de demande de produit – par exemple, au moment de l'entretien de demande, des séances

d'orientation et/ou du déboursement. Dans le même temps, afficher de manière visible des informations écrites sur la manière de déposer une plainte dans les agences (affiches, brochures) et/ou dans la documentation du produit. Par exemple, Equitas (Inde) imprime sur le livret de chaque client les numéros de téléphone des personnes/agences suivantes : le bureau du PDG d'Equitas, le médiateur interne d'Equitas et le régulateur national.

L'institution doit s'assurer que les clients savent comment contourner un membre du personnel, en particulier leur agent de crédit, pour déposer une plainte – surtout si la plainte est liée à cette personne. Informer également les clients des mécanismes de plainte disponibles en dehors de leurs institutions, par exemple les réseaux nationaux, le médiateur local ou un organisme d'autorégulation tel qu'une organisation de protection des consommateurs.

Le mécanisme de traitement des plaintes doit permettre au personnel d'informer les clients de la résolution d'une plainte et de rester en contact avec eux en cours de route si le processus de résolution nécessite la participation du client ou prend plus de temps. Les clients doivent également être en mesure d'assurer le suivi de leur plainte s'ils ont une question à poser au cours de la procédure de résolution.

- [Research Indicates that Clients are not Informed on Complaints Mechanisms](#)

### **Former les employés**

Fournir aux employés une formation sur le fonctionnement du ou des mécanismes de traitement des plaintes. Cette formation doit porter sur le fonctionnement du ou des mécanismes de réclamation, le rôle du personnel chargé des réclamations, la manière de gérer correctement les réclamations jusqu'à ce qu'elles soient résolues et la manière de les renvoyer à la personne appropriée pour enquête et résolution. Si tous les employés doivent mémoriser le numéro de la ligne directe du service clientèle, par exemple, de nombreux autres aspects de la formation doivent être spécifiques à chaque poste, car les responsabilités en matière de traitement des plaintes varient considérablement au sein de l'organisation. Par exemple, les agents de crédit peuvent être chargés d'informer les clients sur le mécanisme lors de l'orientation, d'y renvoyer les clients au cours du cycle de prêt et de le rappeler aux clients lors des réunions de groupe. La formation (et le règlement intérieur du personnel) doit être très claire sur l'importance d'utiliser correctement le(s) mécanisme(s) et doit spécifier les sanctions pour le personnel qui ne signale pas une plainte.

Vérifier que les tiers (par exemple, les gestionnaires de réseaux d'agents) forment leurs propres représentants au fonctionnement du ou des mécanismes de réclamation, au rôle du personnel chargé du traitement des réclamations, à la gestion appropriée des réclamations jusqu'à ce qu'elles soient résolues et à la manière de les renvoyer à la personne appropriée pour un examen plus approfondi et une résolution finale.

### **Ressources utiles :**

- [Example Staff Responsibilities for Complaints Resolution](#)
- [Yehu Microfinance Surveys Clients on Which Mechanisms to Create](#)

*4.E.1.1 Les clients ont un moyen de soumettre des réclamations à des personnes autres que leur agent de crédit/agent leur ayant fourni le produit et le superviseur de cette personne.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Le mécanisme de traitement des plaintes doit permettre aux clients de 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 expéditeur, mais avoir la possibilité d'appeler un service d'assistance téléphonique. Un tel mécanisme protège les clients contre les représailles, l'enterrement ou le mauvais traitement de la plainte. La plupart des clients préfèrent souffrir en silence plutôt que de risquer de perdre l'accès à leurs produits et services financiers.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) offre au moins un canal pratique par lequel les clients peuvent soumettre des plaintes qui leur permettent de contourner leur principal point de contact (par exemple, leur agent de crédit) et (2) contrôle régulièrement l'efficacité de ce(s) canal(aux) du mécanisme de traitement des plaintes.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, seuls quelques clients utilisent ce canal ou tout autre canal du mécanisme de traitement des plaintes, ou le canal ne fonctionne pas bien (par exemple, le numéro d'appel d'urgence est souvent occupé) ou le délai de réponse aux plaintes est plus long qu'indiqué.
- Attribuez la note "non" si les clients ne peuvent déposer de plaintes qu'auprès de leur principal point de contact.

**Sources d'information**

- Politique de traitement des plaintes - canaux de plaintes.
- Entretien avec le responsable des réclamations ou du service clientèle.
- Entretien avec les clients.

**Preuves à fournir**

Décrivez tous les canaux par lesquels les clients peuvent soumettre leurs réclamations sans passer par leur contact direct au sein de l'institution.

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

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Entry CP**

Le(s) mécanisme(s) de traitement des plaintes doit(vent) être adapté(s) aux besoins et aux préférences des clients et doit(vent) être facilement accessible(s) à la majorité d'entre eux. En règle générale, cela implique la mise en place d'un numéro gratuit que les clients peuvent appeler, ainsi que la présence de représentants du service clientèle en personne. Les boîtes à plaintes et à suggestions sont insuffisantes, car les clients analphabètes ne peuvent pas rédiger de suggestions ou de plaintes, la formulation d'une plainte par écrit implique la contrainte supplémentaire d'un déplacement à l'agence, la confidentialité est souvent limitée, et ces boîtes ne sont souvent vérifiées qu'une fois par mois. Les institutions devraient également proposer d'autres canaux, tels qu'une ligne d'assistance téléphonique pour les plaintes, et rendre régulièrement visite aux clients individuels ou aux entreprises, ou appeler certains clients pour s'enquérir des problèmes qu'ils peuvent rencontrer. Ces canaux doivent être pratiques, accessibles aux clients analphabètes et permettre aux institutions de répondre dans les meilleurs délais.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) propose au moins deux canaux différents par lesquels les clients peuvent déposer des plaintes (2) qui sont gratuits et faciles à utiliser pour les clients et (3), le cas échéant, au moins l'un de ces canaux doit être accessible aux clients analphabètes.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, seuls quelques clients utilisent ces canaux ou l'un des deux canaux est difficile à utiliser (par exemple, mauvais accès à l'internet).
- Attribuez la note "non" si l'une et/ou les deux premières conditions ne sont pas remplies. Par exemple, les clients ne disposent que d'un seul canal et/ou aucun canal n'est gratuit pour les clients.

**Sources d'information**

- Rapports de plaintes.

- Entretien avec le responsable des plaintes.
- Entretien avec des représentants et des responsables du service clientèle.
- Politique ou matrice de traitement des plaintes.
- Entretien avec les clients.

**Preuves à fournir**

Décrivez tous les canaux de réclamation actifs auxquels les clients ont accès et de tous les coûts associés à chacun de ces canaux.

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

*4.E.1.3.1 L'institution affiche des informations sur la manière de soumettre une réclamation dans les agences, chez les agents tiers, dans la documentation sur les produits et sur tous les canaux numériques qu'elle utilise pour fournir des services aux clients.*

*4.E.1.3.2 Au cours du processus de souscription à un produit, l'institution informe les clients sur la manière de lui soumettre une réclamation et à tout partenaire tiers.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 4.E.1.3.1 : Entry CP**

**Détail 4.E.1.3.1 : SPI5 Entry | SPI5 Full CP Full – Advanced CP**

Le mécanisme de traitement des plaintes n'est efficace que si les clients le connaissent et sont encouragés à l'utiliser. Les détails de cet indicateur expliquent les bases de l'information des clients sur leur droit à déposer une plainte et sur la manière de le faire. Les institutions peuvent fournir ces informations de différentes manières, notamment par écrit dans les contrats de prêt, dans un document sur les faits essentiels, dans une brochure, par le biais de téléviseurs et d'affiches dans les agences, par les réseaux sociaux, par des affiches dans les bureaux des agents, sur le site Internet, par des canaux numériques tels que l'application de l'institution, et oralement au cours des processus de demande de produit et d'orientation des clients.

Cela inclut la manière dont les clients peuvent déposer une plainte non seulement auprès de leur institution, mais aussi, le cas échéant, auprès d'un organisme d'autorégulation ou d'un médiateur du secteur public. L'institution doit également informer les clients de la manière dont ils peuvent déposer une plainte contre des tiers. Ce processus doit comprendre au moins deux ou trois moments dans le parcours du client où celui-ci reçoit ces informations afin qu'il puisse se les approprier. L'un de ces moments doit être le processus de demande de produit.

Si les institutions ont des agences, des agents et/ou des canaux numériques, elles doivent inclure des informations sur la manière de déposer des plaintes dans chacun de ces lieux ou canaux.

**Guide de notation****Détail 4.E.1.3.1**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique et des moyens visibles pour (1) partager des informations avec tous les clients dans tous les lieux de transaction (chaque agence, chaque agent et chaque canal numérique) sur leur droit de porter plainte et sur la manière de le faire, en différenciant les canaux, et (2) contrôler régulièrement l'efficacité de ce processus.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, les moyens visibles ne sont pas disponibles dans toutes les localités ou tous les clients n'ont pas accès aux moyens visibles (par exemple, les emprunteurs de groupe manquent leur première réunion de groupe), ou les explications sur la manière de déposer une plainte n'existent pas pour tous les canaux.

- Attribuez la note "non" si la première condition n'est pas remplie. Par exemple, il n'y a pas ou peu de moyens visibles dans quelques agences et pas dans les bureaux des agents et/ou il n'y a pas ou pas d'explications compréhensibles sur la manière de déposer une plainte.

#### Détail 4.E.1.3.2

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique pour (1) informer tous les clients sur la manière de déposer une plainte contre leur institution ou son prestataire externe (différencié par canal) au moment où les clients demandent un produit et (2) contrôler régulièrement l'efficacité de ce processus.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, tous les clients ne sont pas suffisamment informés sur la manière de déposer une plainte, ou les clients ne reçoivent des explications sur la manière de déposer une plainte que pour certains canaux, ce qui réduit leur choix parmi les canaux.
- Attribuez la note "non" si la première condition n'est pas remplie. Par exemple, la plupart des clients ne sont pas systématiquement informés de la manière de déposer une plainte lorsqu'ils demandent un produit.

#### **Sources d'information**

- Toute documentation remise aux clients qui contient les canaux de réclamation des clients.
- Des entretiens avec les clients pour vérifier qu'ils savent comment déposer une plainte.
- Entretien avec le personnel de terrain pour parler des canaux, du moment où les clients reçoivent des informations sur la manière de déposer une plainte, et pour comprendre le point de vue du terrain sur les canaux les plus utilisés et les plaintes les plus fréquentes.
- Observation dans les agences pour voir comment le(s) mécanisme(s) de réclamation est (sont) présenté(s) aux clients.

#### **Preuves à fournir**

- Décrivez les canaux de communication écrits et oraux utilisés pour partager ces informations.
- Précisez la liste de contrôle de la transparence, toute liste de contrôle utilisée par le personnel de terrain pour s'assurer qu'il informe pleinement les clients, liste de contrôle des informations à communiquer au client, y compris l'information sur le(s) mécanisme(s) de réclamation
- Décrivez la manière dont l'institution sensibilise les clients au dépôt de plaintes, y compris le titre et le numéro de page d'une politique ou d'un processus documenté, le cas échéant.

*4.E.1.4 Si le mécanisme de gestion des réclamations traite initialement les réclamations par des moyens automatisés, l'institution met à disposition des clients un canal avec une interaction humaine en direct.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

L'interaction humaine est essentielle pour de nombreuses raisons :

- De nombreux clients ne font pas encore confiance à l'efficacité des systèmes automatisés et préfèrent communiquer directement avec un employé.
- Certains clients sont plus confiants dans le fait que leurs plaintes seront prises au sérieux s'ils s'adressent à un être humain.
- La possibilité d'écouter les clients et de comprendre les détails de la situation peut aider l'institution à comprendre les besoins et les défis de ses clients.
- Les clients peuvent ne pas savoir comment utiliser les systèmes automatisés.

- Si les clients ne choisissent pas les bonnes options, l'institution doit interagir directement avec les clients pour s'assurer qu'ils peuvent déposer leur plainte correctement.

**Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si les plaintes ne sont pas traitées par des moyens automatisés.
- Attribuez la note "oui" si l'institution offre un canal de réclamation avec une interaction humaine en direct, en plus de son canal (initialement) automatisé, qui est facilement accessible et gratuit pour les clients.
- Attribuez la note "partiellement" si l'exigence n'est pas entièrement satisfaite. Par exemple, peu de clients utilisent le canal en direct car il n'est pas pratique et coûteux pour eux.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'offre pas de canal de réclamation avec une interaction humaine en direct.

**Sources d'information**

- Politique et mécanismes de traitement des plaintes.
- Examen et test du fonctionnement du canal automatisé de traitement des plaintes.
- Entretiens avec le personnel du service clientèle et du traitement des plaintes.
- Entretiens avec les clients.

**Preuves à fournir**

- Décrivez les mécanismes et canaux de traitement des plaintes et confirmation qu'une interaction humaine est possible.

## 4.E.2 L'institution résout efficacement les réclamations.

Si les plaintes portent souvent sur un mécontentement – par exemple, le refus d'un prêt – le(s) mécanisme(s) de traitement des plaintes peut(vent) révéler des problèmes plus graves, comme la fraude d'un employé, le mauvais traitement d'un client ou d'autres comportements contraires à l'éthique. Il est essentiel que les institutions soient en mesure de corriger les erreurs, de rectifier les omissions et de s'attaquer aux activités susceptibles de nuire aux clients. En plus de répondre aux problèmes individuels des clients, les institutions doivent être en mesure de regrouper et d'analyser les informations relatives aux plaintes des clients et d'en rendre compte. Le personnel désigné pour traiter les plaintes doit évaluer les tendances générales afin d'identifier les problèmes systémiques qui dépassent les griefs individuels. Les problèmes chroniques ou récurrents peuvent nécessiter des changements au niveau des opérations, des produits et/ou de la formation afin de fournir un meilleur service et de rectifier les domaines qui font fréquemment l'objet de plaintes. Par exemple, des plaintes récurrentes concernant de longues files d'attente dans l'agence peuvent mettre en évidence la nécessité de modifier l'agence, d'ouvrir un nouveau guichet ou de mettre en place des canaux numériques. Des plaintes régulières concernant le refus d'un prêt dans une agence particulière peuvent indiquer qu'il est nécessaire de revoir la manière dont le personnel de terrain de cette agence procède à l'analyse des prêts ou au ciblage des clients.

La direction doit examiner régulièrement les données relatives aux plaintes. Les rapports sur les plaintes doivent décrire le nombre de plaintes de clients reçues au cours d'une période donnée et dans le temps, les mécanismes utilisés pour recevoir les plaintes (par exemple, 60 % des plaintes sont reçues par l'intermédiaire du canal téléphonique et 40 % en agence) et les problèmes soulevés par les clients (par exemple, plaintes concernant les taux d'intérêt, confusion sur les conditions des produits d'épargne). Recherchez les problèmes potentiels liés aux opérations et aux produits qui sont systémiques et/ou constants dans le temps, et discutez des améliorations possibles des opérations et des produits qui permettraient de résoudre ces problèmes et de réduire le nombre de plaintes similaires à l'avenir.

Les données relatives aux plaintes constituent une forme précieuse d'étude de marché. Les institutions devraient certainement utiliser d'autres méthodes d'étude de marché pour

éclairer la conception et la fourniture des produits, car les questions/plaintes sont biaisées en faveur des clients qui ont des griefs contre leur prestataire. Cependant, les questions fréquentes des clients peuvent révéler des problèmes opérationnels tels que des lacunes dans les connaissances du personnel de terrain, et les plaintes peuvent donner lieu à des idées de conception de produits telles qu'un délai de grâce pour les clients fidèles ou un nouveau prêt pour l'amélioration de l'habitat. Ces informations, lorsqu'elles sont analysées et discutées par la direction, peuvent également aider les institutions à cibler des études de marché supplémentaires.

Enfin, il convient de vérifier en permanence l'efficacité du ou des mécanismes de traitement des plaintes. L'audit interne ou une autre équipe de contrôle devrait procéder à des vérifications périodiques pour évaluer le nombre de plaintes enregistrées – afin de vérifier si les clients utilisent activement le système – et les mesures prises pour résoudre les plaintes. Il est utile d'enquêter sur un échantillon de plaintes, ce qui implique un suivi avec les clients, afin de vérifier 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 a été satisfait.

**Ressources utiles :**

- [Example Complaint Trends and Operational or Product Improvements to Address Complaints](#)
- [Using Client Feedback to Improve Communication](#)
- [Example Complaints Analysis Report](#)
- [Advertise “Questions and Complaints”](#)
- [Tameer Bank Creates a Complaints Mechanism](#)

*4.E.2.1 La politique de gestion des réclamations de l'institution identifie des niveaux de gravité et exige que les plaintes graves soient immédiatement transmises à l'équipe de direction.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Il est essentiel, pour un traitement efficace et stratégique des plaintes, de classer les types de plaintes par niveau de gravité, afin que toute personne recevant une plainte directement d'un client puisse transmettre certaines questions urgentes directement à la direction générale ou au comité d'éthique. Par exemple, tout cas de violation de données, de fraude ou d'abus, doit être pris très au sérieux et faire l'objet d'une action rapide.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution dispose d'un document formel ou d'une politique de gestion des plaintes des clients qui comprend (1) une politique de remontée des plaintes classant les types de plaintes par ordre de gravité et définissant la personne responsable du traitement de la plainte et (2) une procédure de remontée des plaintes urgentes/graves vers la direction générale, l'audit interne et/ou un comité d'éthique qui peut résoudre ces cas plus délicats. (3) L'institution contrôle régulièrement l'efficacité de la politique de remontée des plaintes et de son processus.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, le classement des plaintes est incomplet ou le processus de remontée des plaintes n'est pas clairement défini.
- Attribuez la note "non" si les plaintes des clients ne sont pas classées par ordre de gravité et/ou si aucune procédure n'est en place pour transmettre les plaintes urgentes/graves à la direction générale.

**Sources d'information**

- La politique de traitement des plaintes, avec une matrice de remontée des plaintes.
- Politique de remontée des plaintes, matrice (liste des catégories et personne responsable).

- Entretiens avec le responsable du traitement des plaintes et le personnel de terrain.

**Preuves à fournir**

Précisez le titre et le numéro de page de la politique de traitement des plaintes qui décrit comment les plaintes sont (1) classées en fonction de leur gravité et (2) transmises au niveau supérieur si nécessaire, ainsi qu'un résumé/exemples de la manière dont elle est appliquée sur le terrain.

*4.E.2.2 Le mécanisme de résolution des réclamations de l'institution garantit que toutes les réclamations formelles sont enregistrées dans un système sécurisé qui parvient au personnel chargé du traitement des réclamations et/ou à l'équipe de direction.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Il est essentiel que les institutions disposent d'un mécanisme de traitement des plaintes qui recueille tous les commentaires des clients et veille à ce qu'aucune plainte ne puisse être cachée ou enterrée. Sans un tel système, il est extrêmement difficile, voire impossible, de s'assurer que toutes les plaintes sont collectées, suivies jusqu'à leur terme et analysées pour dégager les tendances et les mesures à prendre qui se dégagent des données. Il permettra également de consolider et d'analyser les plaintes reçues de tous les différents canaux. Cela ne s'applique que lorsque les clients utilisent l'un des canaux formels existants, et non lorsqu'ils utilisent des canaux informels.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a mis en place un processus systématique pour saisir les commentaires des clients provenant de tous les canaux dans une base de données à des fins d'enregistrement et de suivi, (2) une équipe chargée du traitement des plaintes examine ces plaintes quotidiennement et apporte des solutions ou transmet le dossier à un échelon supérieur, selon le cas, et (3) le fonctionnement efficace de cette base de données et de ce processus de traitement des plaintes fait l'objet d'un suivi régulier.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, le retour d'information des clients n'est enregistré et suivi qu'à partir de la ligne d'assistance téléphonique et des canaux en ligne, mais pas à partir de l'agence, ou le processus de traitement des plaintes est parfois interrompu en raison du manque de disponibilité du personnel.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de base de données centrale pour enregistrer et suivre toutes les plaintes et/ou s'il n'y a pas de procédure de traitement des plaintes en place.

**Sources d'information**

- Entretiens avec le personnel et les responsables chargés du traitement des plaintes, de la saisie et de l'analyse des données, etc.
- Observations de la branche.

**Preuves à fournir**

Décrivez le processus et du système/logiciel que l'institution utilise pour recueillir et documenter ses plaintes, résumé des observations, exemples de flux d'informations sur les plaintes.

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

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

*4.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.*

*4.E.2.3.3 L'institution résout au moins 90 % des réclamations dans un délai d'un mois. Si la résolution prend plus d'un mois, l'institution informe le client de la raison du retard.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**  
**Détail 4.E.2.3.3 : Advanced CP**

Le délai d'un mois est le plafond le plus élevé et prend en compte les plaintes qui peuvent potentiellement nécessiter des enquêtes approfondies. À l'ère du numérique, il est important que les institutions résolvent rapidement les plaintes de leurs clients - généralement dans les 24 à 48 heures - afin de démontrer qu'ils sont modernes et attentifs aux besoins de leurs clients.

**Guide de notation**

Détail 4.E.2.3.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique d'envoi à tous les clients (1) d'un accusé de réception lorsqu'ils déposent une plainte et (2) d'une notification lorsque leur plainte a été résolue. (3) L'institution contrôle régulièrement l'efficacité du système de notification à ses clients.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, tous les clients ne reçoivent pas de récépissé de plainte et/ou de notification de résolution, ou des problèmes techniques fréquents avec le(s) système(s) de communication automatisé(s) avec les clients.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas mis en place de système permettant d'envoyer aux clients les accusés de réception des plaintes et les notifications de résolution.

Détail 4.E.2.3.2

- Indiquez "N/A" si l'institution ne dispose ni d'un centre d'appel ni d'un espace de discussion pour les réclamations des clients.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a mis en place un processus systématique de contrôle du temps d'attente moyen avant que les clients ne reçoivent une réponse à leur appel ou à leur message et (2) contrôle régulièrement le temps d'attente moyen.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, problèmes techniques fréquents avec la mesure automatisée du temps d'attente.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne surveille pas le temps d'attente moyen avant que les clients ne reçoivent une réponse à leurs appels ou à leurs discussions en ligne.

Détail 4.E.2.3.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a mis en place un processus systématique de suivi du délai de résolution des plaintes, (2) résout au moins 90 % des plaintes dans un délai d'un mois, (3) informe les clients de la raison du retard si la résolution de la plainte prend plus d'un mois, et (4) contrôle régulièrement le délai moyen de résolution des plaintes.
- Attribuez la note "partiellement" si la deuxième ou la troisième exigence n'est pas remplie. Par exemple, l'objectif de résoudre au moins 90 % des plaintes dans un délai d'un mois n'est pas atteint ou tous les clients ne sont pas informés lorsque la résolution de leur plainte prend plus de temps.
- Attribuez la note ""non" si l'institution n'a pas mis en place de procédure de suivi du temps consacré à la résolution des plaintes.

**Sources d'information**

- Rapports sur le traitement des plaintes précisant le délai moyen de résolution des plaintes, le nombre de plaintes dont la résolution prend plus d'un mois, le temps d'attente moyen pour les clients, etc.

- Politique de traitement des plaintes ou processus documenté indiquant quand les clients reçoivent une notification de l'institution au cours du traitement de leur plainte.
- Rapports sur les données et les tendances relatives au traitement et à la résolution des plaintes.

**Preuves à fournir**

- Indiquez la date à laquelle le client a reçu une notification de la part de l'institution au cours de la procédure de traitement des plaintes.
- Notez les temps d'attente moyens des clients pour recevoir une attention en personne et en ligne.
- Notez le délai moyen de résolution d'une plainte et le nombre/le pourcentage de plaintes classées comme compliquées, ainsi que le délai moyen nécessaire pour résoudre les cas compliqués.

*4.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.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Pour que le personnel chargé du traitement des plaintes 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. La solution la plus simple consiste à donner accès au système de gestion des clients, 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 du dossier. Cet indicateur est particulièrement pertinent lorsque la gestion des plaintes est externalisée.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si le personnel chargé du traitement des réclamations peut accéder aux données des clients, y compris (1) les détails de la transaction et (2) les notes prises lors d'appels précédents avec l'institution.
- Attribuez la note "partiellement" si le personnel chargé du traitement des plaintes n'a accès qu'aux détails de la transaction ou aux notes des appels précédents.
- Attribuez la note "non" est attribuée si le personnel chargé du traitement des plaintes n'a pas accès aux détails de la transaction ni aux notes des appels précédents et/ou si l'institution n'a pas de personnel chargé du traitement des plaintes.

**Sources d'information**

- Examinez les écrans que les représentants du service clientèle voient lorsqu'ils parlent à un client ou qu'ils déposent une plainte.
- Entretiens avec le personnel chargé du traitement des plaintes et le directeur.
- Examinez la politique ou les procédures de traitement des plaintes pour voir si elles décrivent ces éléments.

**Preuves à fournir**

Décrivez les types de données auxquelles le personnel a accès lorsqu'il traite une plainte d'un client.

**4.E.3** L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services.

L'excellence dans le traitement des réclamations des clients passe par un processus en trois étapes qui consiste à 1) recueillir les réclamations des clients à partir de différents canaux accessibles et abordables pour les clients, 2) résoudre ces réclamations dans les meilleurs délais et en fonction de leur gravité et 3) regrouper et analyser régulièrement les données relatives aux réclamations des clients afin d'utiliser ces informations pour éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles qui améliorent l'expérience des clients et réduisent la fréquence des réclamations des clients sur ces sujets à l'avenir. L'analyse des données relatives aux réclamations des clients convertit les questions et les problèmes des clients en informations commerciales pour l'institution et lui permet d'améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients tout en améliorant le service à la clientèle et l'offre de produits.

#### *4.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*

##### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Afin d'agréger et d'analyser les données relatives aux plaintes, l'institution doit disposer d'une base de données qui génère des rapports résumant les données relatives aux plaintes collectées par catégorie, gravité, période, agence, etc.

##### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique (1) qui génère au moins des rapports mensuels sur la ventilation des données relatives aux plaintes (par catégorie, gravité, période, branche, etc.) et (2) qui est analysé par le responsable du traitement des plaintes à l'attention de la direction générale.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, les rapports présentent une ventilation limitée des catégories de plaintes ou le responsable du traitement des plaintes n'analyse les rapports que tous les trimestres.
- Attribuez la note "non" si l'une des deux exigences ou les deux ne sont pas remplies. Par exemple, aucun rapport sur les données relatives aux plaintes n'est produit et/ou aucune analyse des données relatives aux plaintes n'est effectuée.

##### **Sources d'information**

Rapports de plaintes et entretiens avec le responsable du traitement des plaintes.

##### **Preuves à fournir**

Résumez le type d'informations présentées dans ces rapports et la fréquence à laquelle les rapports sont générés, avec qui ces rapports sont partagés et si la direction les examine.

##### **Ressources pour l'indicateur 4.E.3.1**

- [A sample of a good complaints report](#)

#### *4.E.3.2 L'équipe de direction examine les rapports de réclamations et les indicateurs de performance clés (par ex., délai moyen de résolution, pourcentage de résolution) et prend des mesures correctives pour résoudre les problèmes systémiques menant à des plaintes. Fréquence minimale : annuelle*

##### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full**

La direction doit examiner les données agrégées et analysées relatives aux plaintes des clients et discuter au niveau de la direction générale des changements organisationnels à apporter pour réduire les plaintes des clients, améliorer leur satisfaction et répondre à leurs

demandes. Il peut s'agir d'améliorer les temps d'attente des clients, de résoudre les sources de plaintes des clients, de créer de nouveaux produits sur la base des commentaires des clients, ou de renforcer la formation du personnel sur un sujet qui a suscité de nombreuses questions de la part des clients, etc.

Pour plus de détails, voir 2.B.2 sur comment la direction doit prendre des décisions stratégiques et opérationnelles sur la base de données sociales et financières.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si (1) l'équipe de direction examine les rapports de plaintes au moins une fois par an et (2) a pris des mesures correspondantes au cours des 12 derniers mois pour améliorer les opérations.
- Attribuez la note "partiellement" si la direction générale a examiné pour la dernière fois les rapports de plaintes ou a pris des mesures correspondantes au cours des 12 à 24 derniers mois.
- Attribuez la note "non" si la direction n'a pas examiné les rapports de plaintes et/ou n'a pas pris de mesures correspondantes au cours des 24 derniers mois.

#### Sources d'information

- Les deux derniers rapports de plaintes agrégés et analysés montrant les tendances des plaintes au fil du temps.
- Entretien avec le responsable du traitement des plaintes.
- Entretiens avec des cadres supérieurs chargés d'examiner les rapports de plainte.

#### Preuves à fournir

- Décrivez le type de rapports de plaintes examinés et la fréquence à laquelle la direction examine ces rapports.
- Dressez la liste des indicateurs de performance clés qui sont inclus dans les rapports sur les plaintes.
- Décrivez les mesures que la direction générale a autorisées et/ou prises au cours des deux dernières années en réponse aux données contenues dans les rapports de plaintes.

*4.E.3.3 Si l'institution s'associe à des tiers, l'institution aide ses clients à résoudre les réclamations qu'ils ont avec ces tiers.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Toute mauvaise expérience des clients avec les prestataires externes choisis par l'institution rejaillit sur cette dernière. Par conséquent, l'institution doit s'assurer que ses clients reçoivent la même qualité de soins et de respect de la part de ses prestataires tiers (par exemple, les agents) que celle qu'elle offre à ses clients. Cela implique que toute plainte d'un client concernant un prestataire tiers parvienne à l'institution afin que des mesures correctives puissent être prises. Les clients doivent être formés soit (1) à signaler les plaintes concernant les prestataires tiers directement à l'institution, soit (2) à comprendre comment utiliser les canaux de traitement des plaintes des prestataires tiers. Dans ce dernier cas, l'institution doit demander à ses prestataires tiers de lui communiquer régulièrement un résumé des plaintes déposées par ses clients.

#### Guide de notation

- Indiquez "N/A" si l'institution n'utilise pas de prestataires externes/tiers.
- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique pour (1) informer ses clients sur la manière de déposer des plaintes concernant leur expérience avec les prestataires tiers et (2) les aider à résoudre toute plainte à l'encontre des prestataires tiers. (3) L'institution contrôle régulièrement l'efficacité de ce processus.

- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, tous les clients ne sont pas informés ou l'institution ne résout pas certaines plaintes.
- Attribuez la note ""non" si l'institution n'informe pas la plupart des clients sur la manière de déposer des plaintes contre des institutions tiers et/ou ne parvient pas, dans la plupart des cas, à résoudre leurs plaintes.

**Sources d'information**

- Politique de traitement des plaintes.
- Entretiens avec le personnel chargé du traitement des plaintes et le directeur.
- Entretiens avec le personnel chargé des relations avec les prestataires tiers.
- Entretien avec les agents du prestataire tiers, le cas échéant.

**Preuves à fournir**

- Précisez le titre et numéro de page de la partie de la politique de traitement des plaintes qui décrit comment les clients doivent déposer des plaintes concernant les prestataires tiers.
- Résumé des entretiens.

## Dimension 5. Développement responsable des ressources humaines

Des ressources humaines qualifiées et engagées (les employés, mais aussi les agents) sont le meilleur atout pour atteindre les objectifs sociaux, s'ils sont appréciés par leur employeur ou leur mandant, s'ils comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités, et si on écoute leurs idées sur les améliorations à apporter à l'organisation. Le traitement responsable des employés (et aussi des agents) est essentiel pour que les institutions atteignent leurs objectifs sociaux, environnementaux et financiers. Les employés ont des droits et ceux qui sont bien traités sont plus susceptibles de traiter les clients de manière responsable.

La Dimension 5, que Cerise+SPTF a développée conjointement avec l'Organisation internationale du travail (OIT) et le groupe d'action sur les ressources humaines de la plateforme européenne de microfinance (e-MFP), comporte trois normes :

- Norme 5A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.
- Norme 5B Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.
- Norme 5C Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie sociale.

### Ressources pour Dimension 5

- [FUNDESER Strengthens HR policies](#)
- [Grameen Foundation's Human Capital Management \(HCM\) Assessment tool](#)

### Norme 5A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.

Pour créer un environnement de travail favorable, sûr et équitable, les institutions doivent mettre en place des politiques et des procédures garantissant un lieu de travail non discriminatoire et sûr, rémunérer le personnel de manière appropriée et répondre à ses griefs. Ces politiques et procédures doivent être conformes ou plus exigeantes que les lois nationales, notamment en ce qui concerne le travail forcé et le travail des enfants.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 5.A.1 : Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et protège leurs droits.
- Pratique essentielle 5.A.2 : La rémunération des employés est équitable et adéquate.
- Pratique essentielle 5.A.3 : L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

#### 5.A.1 Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et protège leurs droits.

Pour bien servir leurs clients, les employés doivent travailler dans un environnement qui soutient et protège leurs droits et leur donne le sentiment d'être appréciés. Une politique des ressources humaines bien conçue constitue la base d'un tel environnement. Elle doit être facilement accessible à tous les employés, ce qui signifie que chacun doit savoir qu'elle existe, quel en est le contenu et où la trouver dans son intégralité (par exemple, dans un dossier partagé). Les institutions doivent proposer à chaque employé une version abrégée de la politique des ressources humaines, en mettant l'accent sur les politiques qui affectent le plus les employés et en informant les employés des changements de politique en temps

opportun. Les institutions doivent décider librement du format en fonction des préférences de leurs employés.

### **Développer la politique des ressources humaines**

Les institutions devraient impliquer les employés à différents niveaux dans le processus d'élaboration et/ou de révision de la politique des ressources humaines afin d'en améliorer la qualité et l'adéquation et de renforcer la sensibilisation et l'engagement du personnel. Une bonne pratique consiste à former un comité d'employés qui discute périodiquement de la manière d'améliorer la mise en œuvre de la politique. Pour satisfaire à cette norme, les institutions doivent disposer d'un mécanisme formel de consultation des représentants des employés sur les décisions relatives aux ressources humaines et à l'élaboration de la politique, et leur permettre d'avoir un accès direct aux cadres dirigeants.

### **Sensibiliser les employés à la politique des ressources humaines et les aider à la comprendre**

La politique des ressources humaines doit faire partie de l'initiation des nouveaux employés. Tous les nouveaux employés doivent connaître cette politique et savoir à qui s'adresser en cas de questions ou de préoccupations. L'expérience a montré que les employés ne retiennent souvent pas complètement les informations sur les ressources humaines communiquées lors des formations d'accueil, parce que le matériel est trop technique ou trop lourd pour être absorbé en une seule fois. Il est donc recommandé de diviser la politique en éléments digests, d'utiliser différentes méthodes (discussions de groupe et vidéos, par exemple) et de tester les connaissances des employés à différents intervalles. Certaines institutions discutent d'une partie de la politique des ressources humaines (par exemple, comment signaler un cas de harcèlement sur le lieu de travail) dans le cadre des réunions périodiques des employés dans les agences et au siège.

### **Exemples de terrain**

- [FINCA Protects Staff with HR Policies](#)

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

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

### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les institutions doivent formaliser les conditions de travail et les communiquer de manière transparente aux employés. Une politique des ressources humaines écrite - conforme au droit du travail national - doit inclure les éléments clés relatifs aux règles et conditions de travail, ainsi qu'à la protection du personnel. Elle doit être facilement accessible à tous les employés : chacun doit savoir que la politique existe, ce qu'elle couvre et où la trouver dans son intégralité. Sa diffusion effective auprès de chaque employé est un indicateur fondamental de la gestion opérationnelle des ressources humaines.

### **Guide de notation**

Pour chaque détail :

- Attribuez la note "oui", si (1) l'institution respecte pleinement les droits et responsabilités de tous les salariés cités dans chaque détail, (2) la politique formelle des ressources humaines décrit clairement les droits et responsabilités des salariés liés au détail concerné, (3) les éléments du détail concernés sont bien compris par les salariés.
- Attribuez la note "partiellement" si (1) l'institution respecte largement les droits et responsabilités de tous les employés liés au détail concerné, sans risques majeurs

identifiés, mais ils ne sont pas inclus dans la politique formelle des ressources humaines et/ou ne sont pas bien compris par les employés. En d'autres termes : si la première exigence est en grande partie satisfaite, mais pas la deuxième et/ou la troisième.

- Attribuez la note "non" si (1) l'institution ne respecte pas, dans une large mesure, les droits et les responsabilités de tous les employés en ce qui concerne le détail des risques majeurs identifiés, indépendamment du fait que les deuxième et troisième conditions soient remplies ou non.

### Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures RH
- Entretien avec le directeur des ressources humaines
- Entretiens avec les employés des agences et du siège social

### Preuves à fournir

- Expliquez où la politique RH est disponible et indiquez le chapitre ou la page où les six indicateurs sont détaillés. Indiquez comment et quand la politique a été distribuée au personnel (par exemple, l'année dernière par courrier électronique ou chaque fois qu'une version révisée est publiée sur l'intranet, etc.)
- Si les droits des employés ne sont pas explicitement mentionnés dans la politique des ressources humaines, il convient d'évaluer le(s) risque(s) potentiel(s) (pour les employés, mais aussi pour les clients) de non-respect de ces droits.

En voici quelques exemples :

Pour 5.A.1.1.1 : règles laissées à l'appréciation subjective d'un responsable, sanctions disproportionnées, pas de possibilité de se défendre en cas de sanction.

Pour 5.A.1.1.2 : absence d'évaluation annuelle des performances avec le supérieur hiérarchique. Vérifiez également la conformité avec l'indicateur 5.B.2.2 (si un mécanisme de réclamation est en place) : existe-t-il un risque de non-respect de ces droits ?

Pour 5.A.1.1.3 : l'institution doit au moins respecter la loi du pays concernant ces droits ; si la loi n'est pas applicable à l'institution, évaluer si son engagement à respecter ce droit est crédible au regard de sa taille et de ses processus.

Pour 5.A.1.1.4 : Définition : un lanceur d'alerte est une personne qui révèle une violation de la politique ou un acte répréhensible qu'il/elle a observé ; vérifiez s'il existe un risque de non-conformité, s'il n'y a pas de canal indépendant auquel s'adresser, si les procédures et les canaux ne garantissent pas la confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, s'il n'y a pas de personne ou de service impartial pour assurer le suivi des dénonciations.

Pour 5.A.1.1.5 : personnel de terrain féminin avec superviseur masculin, travail isolé au niveau de l'agence, culture dans la région/le pays.

Pour 5.A.1.1.6 : non-respect du droit local de préavis, cas de licenciements abusifs.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

- [Guidance for USGPSE-ALIGNED HR Policies](#)

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

5.A.1.2.1 Salaires compétitifs

5.A.1.2.2 Échelle salariale transparente

5.A.1.2.3 Avantages/protection sociale

5.A.1.2.4 Limitation des heures de travail et des heures supplémentaires

5.A.1.2.5 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés

#### 5.A.1.2.6 Congés maternité/parentaux

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**  
**Détails 5.A.1.2.2 et 5.A.1.2.6 : SPI5 Full**

La politique et les règles en matière de ressources humaines doivent inclure des éléments clés relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, afin d'indiquer les efforts déployés pour offrir des conditions de travail décentes. L'institution doit s'assurer d'être au moins en conformité avec les réglementations nationales en matière de travail et doit les dépasser si elles sont considérées comme trop superficielles.

5.A.1.2.3 Prestations/protection sociale : prestations gouvernementales, assurance accident et/ou maladie, assurance-vie, contributions aux régimes de pension/retraite. Le traitement équitable des employés s'accompagne d'avantages et d'une protection sociale raisonnables afin de garantir des conditions de travail sûres et motivantes.

5.A.1.2.4 Limitation du temps de travail et des heures supplémentaires : La transparence et des règles claires sur les heures de travail et la compensation des heures supplémentaires permettent d'assurer des conditions de travail équitables, en évitant les risques de tensions et de fatigue injustifiée pour les employés.

5.A.1.2.5 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés : Les salariés ont droit à des règles claires en matière de repos, afin de garantir la fluidité du travail, l'équilibre entre vie personnelle et vie privée et l'engagement à long terme.

5.A.1.2.6 Congé de maternité/paternité : Le congé de maternité permet de se reposer avant l'arrivée d'un enfant. Les congés de maternité et de paternité permettent aux salariés de disposer de temps pour préparer et accompagner l'arrivée d'un enfant.

#### Guide de notation

Pour chaque détail

- Attribuez la note "oui", si (1) le détail concerné respecte ou dépasse les réglementations nationales en matière de travail, (2) est pleinement respecté par l'institution pour tous les employés, (3) est décrit clairement dans la politique formelle des ressources humaines, et (4) est bien compris par les employés.
- Attribuez la note "partiellement" si (1) le détail concerné répond au moins à la réglementation nationale du travail et (2) est largement respecté par l'institution pour tous les employés, mais n'est pas inclus dans la politique formelle des ressources humaines et/ou n'est pas bien compris par les employés. En d'autres termes : si les deux premières conditions sont largement remplies, mais pas la troisième et/ou la quatrième.  
Détail 5.A.1.2.2 : exemples pour la deuxième exigence :  
Si les employés n'ont accès qu'à la grille salariale de leur propre niveau ou *si l'institution dispose d'une grille salariale transparente, mais non basée sur les taux du marché.*
- Attribuez la note "non" si (1) le détail concerné n'est pas conforme à la réglementation nationale du travail et/ou (2) n'est en grande partie pas respecté par l'institution pour tous les employés, que les troisième et quatrième conditions soient remplies ou non.

#### Sources d'information

- Réglementation nationale du travail sur les six détails.
- Barème des salaires, manuel des politiques et procédures en matière de ressources humaines
- Entretien avec le responsable des ressources humaines
- Entretiens avec certains employés au niveau des succursales et du siège social

#### Preuves à fournir

- Un jugement professionnel est nécessaire pour déterminer si l'institution doit aller au-delà de la réglementation nationale du travail concernant l'un des six détails, si la réglementation est trop limitée ou incomplète.
- Pour 5.A.1.2.1 Salaires compétitifs : Décrivez comment les salaires sont fixés et révisés et s'ils sont orientés vers le marché par rapport aux pairs de l'institution.
- Pour 5.A.1.2.2 Une échelle des salaires transparente : La meilleure façon de définir l'échelle des salaires est de le faire en interne en indiquant la fourchette des salaires par poste et en la comparant à celle des pairs de l'institution. Les employés doivent avoir accès à l'ensemble de la grille salariale (c'est-à-dire à toutes les fourchettes de salaires), quel que soit leur niveau de rémunération.
- Pour 5.A.1.2.3 Prestations/protection sociale : Décrivez tous les avantages accordés aux salariés (par exemple, prestations publiques, assurance accident et/ou maladie volontaire [non définie par la loi], cotisations à des régimes de pension/retraite) et indiquez à qui ces avantages s'appliquent (par exemple, salariés à temps plein, salariés à temps partiel). Décrivez toutes les conditions que les salariés doivent remplir pour accéder à ces avantages et les conditions d'utilisation des services financiers de l'institution (par exemple, prêts, services de transfert).
- Pour 5.A.1.2.4 Limites des heures de travail et des heures supplémentaires : Décrivez les droits des salariés à des heures de travail raisonnables, y compris les droits à la rémunération des heures supplémentaires ; le taux de rémunération des heures supplémentaires ; la manière dont les salariés seront rémunérés pour le travail effectué les jours fériés ; le nombre d'heures de travail prévues par semaine ; et à qui ces droits s'appliquent.
- Pour 5.A.1.2.5 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés : Décrivez les règles, où elles sont définies et comment elles sont appliquées.
- Pour 5.A.1.2.6 Congé de maternité/paternité : Décrivez les durées et les conditions d'accès au congé de maternité/paternité.

#### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

- [Guidelines For USGPSE-ALIGNED Compensation and Benefits Policies](#)

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

#### Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

[Note : les catégories protégées sont les suivantes : Personnes âgées de plus de 40 ans ; sexe ; race/ethnicité/extraction nationale/origine sociale/caste ; religion ; état de santé, y compris la séropositivité ; handicap ; orientation sexuelle ; affiliation/opinion politique ; état civil/mariage ; participation à un syndicat.]

Les institutions responsables doivent offrir un accès égal aux emplois, aux promotions et aux formations, ce qui est essentiel pour être une organisation responsable. Elles doivent disposer d'une "politique de non-discrimination" qui décrit les droits des employés à un traitement juste et équitable, indépendamment de (1) leur âge, (2) leur sexe, (3) leur race/ethnicité/extraction nationale/origine sociale/caste, (4) leur religion, (5) leur état de santé, y compris leur statut VIH, (6) leur handicap, (7) leur orientation sexuelle, (8) leur affiliation/opinion politique, (9) leur état civil/mariage, et (10) leur appartenance à un syndicat.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si (1) il n'y a pas eu, au cours de l'année écoulée, un seul cas de discrimination à l'encontre d'un employé concernant l'une des dix "catégories protégées" reconnues au niveau international, (2) l'institution a mis en place un processus systématique pour se conformer à sa "politique de non-discrimination" qui est (a) formulée clairement avec les dix "catégories protégées" dans la politique des ressources humaines/le règlement intérieur/le code de conduite, et (b) vérifiée

régulièrement par des audits de contrôle des ressources humaines et des audits de conformité des ressources humaines au moins annuels, et (3) bien comprise par les employés.

- Attribuez la note "partiellement" si l'une des trois conditions n'est pas entièrement remplie. Par exemple, (i) il n'y a pas eu un seul cas de discrimination d'un employé concernant l'une des sept "catégories protégées" au moins selon la "politique de non-discrimination" de l'institution au cours de l'année écoulée et/ou (ii) cette dernière comprend au moins sept (y compris le sexe, la race/l'origine ethnique/sociale, la religion, l'état civil) des dix "catégories protégées" et/ou (iii) la "politique de non-discrimination" n'est pas - ou pas clairement - formulée dans la politique des ressources humaines/le règlement intérieur/le code de conduite et/ou (iv) certains employés ne sont pas au courant de son existence. Attribuez la note également "partiel" si la première condition est pleinement remplie, mais que la deuxième et/ou la troisième condition ne le sont pas du tout.
- Attribuez la note "non" s'il y a eu un ou plusieurs cas de discrimination des employés concernant l'une des sept "catégories protégées" au moins couvertes par la "politique de non-discrimination" de l'institution au cours de l'année écoulée, ou si l'institution n'a pas de "politique de non-discrimination" ou n'a pas mis en place de processus pour se conformer à sa "politique de non-discrimination".

#### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH, code de conduite/code d'éthique.
- Rapports d'audit de conformité des RH, audits sociaux ou évaluations, toute évaluation des RH au cours de l'année écoulée.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines et les employés des succursales.

#### Preuves à fournir

- Précisez le chapitre ou la page de la politique des ressources humaines/du code de conduite/des règles internes où figurent les informations sur la non-discrimination. Décrivez les droits des salariés à un traitement juste et équitable, quelles que soient les catégories, en donnant des exemples de la manière dont ils sont gérés (ou non) pour certaines catégories clés.
- Les lois et réglementations nationales du travail concernant la non-discrimination des employés.

Dans certains pays, la discrimination liée à l'orientation sexuelle n'est pas intégrée dans la loi et ne le sera sans doute pas par l'institution. L'indicateur peut être noté "partiellement" ou "non" si l'auditeur veut mettre l'accent sur les règles au niveau international, ou il peut être noté "oui" (si toutes les autres exigences s'appliquent) mais en précisant dans les commentaires que cela n'est pas conforme aux exigences internationales.

#### Ressources pour l'indicateur 5.A.1.3

- [Fundación Paraguay Nondiscrimination Policy](#)

*5.A.1.4 L'institution analyse les données des employés par genre et par poste pour vérifier que les hommes et les femmes sont représentés de manière égale aux différents niveaux de l'organisation.*

#### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full

Pour garantir une représentation égale des hommes et des femmes, les institutions doivent analyser les postes par sexe afin de comprendre la représentation aux différents postes (personnel de terrain, personnel administratif, cadres moyens, cadres supérieurs) et de déterminer s'il existe des disparités entre les sexes aux différents niveaux de l'organisation. Lorsque de telles disparités existent, les institutions doivent aborder le problème ouvertement avec les employés et ajuster le recrutement/les promotions en conséquence.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a mis en place un processus systématique de collecte et d'analyse régulière de données sur l'emploi ventilées par sexe en vue d'une discussion au niveau de la direction ou du conseil d'administration au moins une fois par an et (2) procède à des ajustements, le cas échéant.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, (i) des données ventilées par sexe sur l'emploi sont régulièrement collectées et analysées, mais la direction générale ou le conseil d'administration n'en a pas discuté au cours des 12 derniers mois ou (ii) l'institution n'a procédé qu'à des ajustements insuffisants pour corriger les ratios d'emploi "déséquilibrés" entre les sexes au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "non" si l'une des exigences ou les deux ne sont pas remplies. Par exemple, (i) il n'y a pas de processus en place pour collecter et analyser régulièrement des données sur l'emploi ventilées par sexe et/ou (ii) ni la direction générale ni le conseil d'administration n'ont inscrit les données sur l'emploi ventilées par sexe à leur ordre du jour au cours des 12 derniers mois et/ou (iii) aucun ajustement n'a été effectué pour corriger les ratios d'emploi "déséquilibrés" entre les hommes et les femmes au cours de l'année écoulée.

### Sources d'information

- Objectifs pour des postes et des niveaux organisationnels, fixés par la direction générale ou le conseil d'administration, le cas échéant.
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de la direction générale.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines.
- Tout rapport des RH sur l'étude des postes avec une vision sur l'équilibre entre les hommes et les femmes, s'il est disponible.
- Rapports d'audit de conformité des RH au cours de l'année écoulée.

### Ressources pour l'indicateur 5.A.1.4

- [MicroLoan Foundation Gender-Disaggregated Report on Employees by Position](#)

*5.A.1.5 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 employés de moins de 14 ans. Si la législation nationale ne traite pas du travail forcé, l'institution se conforme au droit international.*

### Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Conformément aux normes internationales en matière de "conditions de travail décentes", les institutions 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 doivent suivre le droit international lorsque le droit national n'aborde pas ces questions.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si (1) il n'y a pas eu un seul cas de non-respect des "conditions de travail décentes" énumérées ci-dessus au cours de l'année écoulée et (2) l'institution a mis en place un processus systématique pour garantir le respect des "conditions de travail décentes" énumérées ci-dessus qui comprend (a) la formalisation des "conditions de travail décentes" dans sa politique de ressources humaines, (b) leur application stricte lors du processus de recrutement, et (c) leur vérification par le contrôle des ressources humaines et au moins des audits annuels de conformité des ressources humaines.

- Attribuez la note "partiellement" s'il n'y a pas eu un seul cas de non-respect des "conditions de travail décentes" énumérées ci-dessus au cours de l'année écoulée, mais que la deuxième condition n'est que partiellement remplie. Par exemple, (i) la politique des ressources humaines n'énonce pas clairement les "conditions de travail décentes" et/ou (ii) une attention insuffisante est accordée aux "conditions de travail décentes" lors du processus de recrutement et/ou (iii) il n'y a pas eu d'audit de conformité des ressources humaines au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "non" si l'une des exigences ou les deux ne sont pas respectées dans une large mesure. Par exemple, (i) il y a eu un ou plusieurs cas de non-respect des "conditions de travail décentes" énumérées ci-dessus au cours de l'année écoulée ou (ii) l'institution n'a pas mis en place de processus pour garantir le respect des "conditions de travail décentes".

#### Sources d'information

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

#### Preuves à fournir

- Précisez les éléments suivants :
  - Réglementation nationale du travail sur les "conditions de travail décentes" énumérées ci-dessus.
  - Chapitre ou page de la politique des ressources humaines qui fait référence aux "conditions de travail décentes" énumérées ci-dessus.
  - Rapports RH sur les processus de recrutement.
  - Les rapports d'audit de conformité des RH au cours de l'année écoulée.

#### Ressources pour l'indicateur 5.A.1.5

- [Guidance on Protection of Vulnerable Groups](#)

### 5.A.2 La rémunération des employés est équitable et adéquate.

Une rémunération équitable est le fondement d'un traitement respectueux des employés et peut garantir la loyauté et l'engagement des employés. Les institutions doivent rémunérer leurs employés à un taux au moins égal au salaire minimum national ou local, conforme aux conditions du marché et adapté au poste de travail, quel que soit le sexe des employés.

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

#### Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full

Les institutions doivent verser aux employés des salaires suffisants pour leur assurer des conditions de vie minimales satisfaisantes dans le lieu où ils vivent. Les salaires doivent être basés sur les taux du marché et au moins conformes au salaire minimum sectoriel.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si (1) aucun employé n'a été payé en dessous du salaire minimum sectoriel au cours de l'année écoulée et (2) l'institution a mis en place un processus systémique visant à garantir que tous les employés reçoivent des salaires basés sur les taux du marché et jamais inférieurs au salaire minimum sectoriel (3) dont le respect est contrôlé au moins une fois par an.
- Attribuez la note "partiellement" si la première condition est entièrement remplie, mais pas la deuxième ni la troisième. Par exemple, (i) 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 (ii) l'institution n'a pas mis en place de processus régulier ou (iii) la conformité n'a pas été contrôlée au cours des 12 derniers mois.

- Attribuez la note "non" si un ou plusieurs employés ont été payés en dessous du salaire minimum sectoriel au cours de l'année écoulée et/ou si les salaires de nombreux employés sont inférieurs aux taux du marché et/ou si l'institution n'a pas mis en place de procédure pour garantir que tous les employés reçoivent des salaires basés sur les taux du marché et jamais inférieurs au salaire minimum sectoriel.

#### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures des ressources humaines, échelle des salaires internes par type de poste.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et certains employés.
- Salaire minimum du secteur national, si disponible.
- Barèmes de salaires des principaux concurrents.

#### Preuves à fournir

- Précisez comment l'institution fixe et révisé les salaires par poste et les grilles salariales correspondantes.
- Vérifiez le salaire minimum sectoriel/national et le comparer aux salaires les plus bas versés par l'institution.

*5.A.2.2 Le salaire de base des employés de première ligne (avant les incitations) correspond au moins à un salaire de subsistance.*

#### Indicateur : SPI5 Full

Le personnel doit recevoir un salaire de base décent. Les incitations telles que les primes ne doivent jamais remplacer le salaire de base pour le personnel, ce qui constitue une pratique RH responsable essentielle. Cela devrait permettre d'éviter que le personnel ne se sente contraint d'adopter des comportements contraires à l'éthique pour satisfaire à son niveau de vie de base.

**Définition :** un salaire de subsistance est suffisant pour assurer des conditions de vie minimales satisfaisantes dans le lieu où vit l'employé. Cela signifie que, sur la base du salaire de base (à l'exclusion des primes), un employé peut avoir un logement sûr, se nourrir, se vêtir et se déplacer pour accomplir ses tâches professionnelles et personnelles.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si (1) tous les employés de première ligne ont eu un salaire de base conforme au salaire de subsistance au cours de l'année écoulée et (2) l'institution a mis en place un processus systémique pour garantir que les salaires de base de tous les employés de première ligne atteignent au moins le salaire de subsistance et (3) qu'elle contrôle la conformité au moins une fois par an.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, (i) les salaires de base d'un ou de quelques employés de première ligne ne correspondent pas à un salaire de subsistance au cours des 12 derniers mois ou (ii) l'institution n'a pas mis en place de processus régulier ou (iii) il n'y a pas eu de contrôle de la conformité au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "non" si la première et/ou la deuxième condition n'est en grande partie pas remplie. Par exemple, (i) les salaires de base de nombreux employés de première ligne n'ont pas atteint le salaire de subsistance au cours des 12 derniers mois ou (ii) il n'y a pas de processus en place pour garantir que les salaires de base de tous les employés de première ligne atteignent au minimum le salaire de subsistance.

#### Sources d'information

- Manuel de politique et de procédures des RH, échelle des salaires internes par type de poste, y compris les systèmes d'incitation du personnel.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines et certains employés.
- Toute information disponible sur le "salaire de subsistance" dans le pays et notamment dans les villes où sont situées les agences.

**Preuves à fournir**

- Précisez comment l'institution fixe et révisé les salaires et les incitations pour les employés de première ligne.
- Vérifiez la part des primes et des salaires fixes pour les employés de première ligne qui perçoivent les salaires les plus bas et les comparer avec le "salaire de subsistance" des agences concernées.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

- Paying a Living Wage

*5.A.2.3 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.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les institutions devraient garantir l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes en évaluant régulièrement s'il existe des écarts de salaire pour tous les postes à chaque niveau et dans toutes les unités organisationnelles/départements. Lorsqu'il existe des écarts de rémunération, elles doivent aborder le problème ouvertement avec les employés et ajuster les salaires en conséquence.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) il n'y a pas eu d'écart de rémunération entre hommes et femmes au cours de l'année écoulée et (2) l'institution a mis en place un processus systémique pour collecter et analyser régulièrement des données ventilées par sexe sur les salaires, les incitations et les perspectives de carrière pour tous les postes et dans toutes les unités/départements, en vue d'une discussion au niveau de la direction générale ou du conseil d'administration au moins une fois par an, et (3) si elle procède à des ajustements suffisants en temps utile, si nécessaire.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, (i) un ou quelques cas d'écarts de rémunération entre hommes et femmes et d'inégalité des perspectives de carrière au cours de l'année écoulée ou (ii) des données ventilées par sexe sur les salaires, les primes et les perspectives de carrière sont régulièrement collectées et analysées, mais la direction générale ou le conseil d'administration n'en a pas discuté au cours des 12 derniers mois ou (iii) l'institution n'a procédé qu'à des ajustements insuffisants pour corriger les écarts de rémunération entre hommes et femmes et l'inégalité des perspectives de carrière au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "non" si une ou plusieurs des trois conditions ne sont pas remplies. Par exemple, (i) des cas significatifs d'inégalité de rémunération et d'opportunités de carrière entre les hommes et les femmes au cours de l'année écoulée et/ou (ii) aucun processus n'est en place pour collecter et analyser régulièrement des données ventilées par sexe sur les salaires, les incitations et les opportunités de carrière et/ou (iii) l'institution n'a procédé à aucun ajustement pour corriger les écarts de rémunération significatifs entre les hommes et les femmes et l'inégalité des opportunités de carrière au cours de l'année écoulée.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- 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.

**Preuves à fournir**

- Décrivez le type de données ventilées par sexe sur les salaires, les incitations et les opportunités de carrière qui sont analysées à quels intervalles de temps.
- Partagez, le cas échéant, le calcul de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes et la méthode d'évaluation des possibilités de carrière ventilées par sexe.

**Ressources pour l'indicateur 5.A.2.3**

- [How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide](#)

### 5.A.3 L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

Les institutions devraient évaluer au moins une fois par an les risques pour la santé et la sécurité au bureau et sur le terrain auxquels les employés sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions. L'évaluation des risques sur le lieu de travail en fonction des différentes caractéristiques des employés, y compris le sexe et le handicap, est un outil essentiel pour améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail. Elle joue un rôle important dans la protection des travailleurs et des entreprises, ainsi que dans le respect des lois en vigueur dans de nombreux pays.

La clé de l'évaluation des risques est de ne pas compliquer excessivement le processus. Dans de nombreuses organisations, les risques sont bien connus et les mesures de contrôle nécessaires sont faciles à appliquer. Une évaluation des risques peut être effectuée par n'importe quel membre de l'organisation – les employés responsables n'ont pas besoin d'être des experts en matière de sécurité et de santé. Il est conseillé aux institutions de former un comité de sécurité mixte direction-employés afin de s'assurer qu'il y a des représentants de tous les types d'employés (hommes/femmes, travailleurs de terrain/employés de bureau, employés ayant des besoins particuliers, etc.) pour aider tout le monde à se focaliser, au moins une fois par an, sur les risques qui comptent vraiment sur le lieu de travail – ceux qui sont susceptibles de causer des dommages réels. Il doit identifier le danger et les mesures de contrôle requises :

- un danger est tout ce qui peut causer un préjudice, comme l'électricité, un tiroir ouvert, un travail exigeant et stressant, la conduite d'une moto, etc ;
- le risque est la probabilité, élevée ou faible, qu'une personne soit blessée par ces dangers ou d'autres dangers, ainsi qu'une indication de la gravité du dommage.

L'Organisation internationale du travail (OIT) recommande un processus en cinq étapes pour l'évaluation des risques :

1. Identifier les risques. Quels sont les dangers sur le lieu de travail susceptibles de causer des dommages ? Pour envisager d'autres risques à évaluer, vous pouvez :
  - consulter d'autres exemples d'outils d'évaluation des risques (voir les ressources à la fin de cette section) ;
  - faire le tour des bureaux et noter les éléments susceptibles de présenter un risque ;
  - discuter avec les superviseurs, le personnel, les chauffeurs et les agents/partenaires de leurs préoccupations et de leurs opinions sur les questions de santé et de sécurité sur le lieu de travail ;
  - consulter les rapports antérieurs d'accidents du travail .
2. Pour chaque danger, identifiez les personnes susceptibles d'être lésées/affectées et la manière dont elles le seraient.

3. Notez les contrôles existants pour gérer les dangers, ou ce qui doit être fait pour contrôler le risque.
4. Notez qui est responsable de la mise en pratique des mesures de contrôle des risques suggérées, et à quelle date.
5. Partagez l'évaluation des risques avec le personnel (si votre institution est trop grande pour la partager avec l'ensemble du personnel, partagez-la au moins avec les cadres supérieurs et intermédiaires).

Les institutions devraient fournir aux employés une formation visant à atténuer chacun des risques, gratuite et accessible à tous les employés. En plus de la formation, les institutions devraient fournir gratuitement aux employés l'équipement nécessaire pour atténuer les risques pour la santé et la sécurité. Cet équipement doit être distribué de manière égale aux hommes et aux femmes et tenir compte des différences entre les sexes (par exemple, des équipements de protection à la taille des femmes). Les exemples incluent les casques et autres équipements de sécurité pour les conducteurs de motos ou le savon pour les toilettes des employés.

Les manuels de politique et de procédures en matière de ressources humaines doivent couvrir : (1) le suivi de tout incident lié à des accidents, des blessures ou des maladies sur le lieu de travail ; (2) les procédures pour documenter un incident, le signaler aux personnes et aux comités concernés (par exemple, le comité du conseil d'administration chargé des questions relatives aux employés, les institutions de santé), enquêter sur les raisons de l'incident et assurer le suivi de toute mesure corrective.

Les institutions devraient prévoir un poste dans leur budget annuel et du temps de travail pour soutenir les activités de prévention et de gestion des risques. Cette mesure indique clairement aux employés que leur employeur se préoccupe de leur bien-être.

#### **Exemple de procédure d'incident en action**

Un agent de crédit se blesse lorsque sa moto glisse sur la route en raison de l'usure des pneus. Le responsable des ressources humaines conseille à l'employé de consulter un médecin (si nécessaire, ce qui est couvert par l'assurance du lieu de travail). Il documente l'accident, puis soumet le cas à son supérieur hiérarchique en lui recommandant d'inspecter tous les pneus des motos sur une base trimestrielle/biannuelle et de remplacer rapidement les pneus usés.

Les institutions doivent également indemniser les employés qui s'absentent du travail à la suite d'un accident du travail. Si cette indemnisation n'est pas réglementée par le droit du travail national, elles doivent élaborer une politique claire sur le nombre de jours payés lorsque les employés sont en congé médical en raison de problèmes de santé liés au travail. Cette indemnisation peut être incluse dans un produit d'assurance médicale pour les employés. La politique doit indiquer le nombre maximum de jours de congé médical payés. Elle doit également préciser ce qui se passe si l'employé termine le nombre maximal de jours et est toujours déclaré inapte à retravailler en raison de ses blessures (invalidité de longue durée).

*5.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*

#### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

L'évaluation des risques sur le lieu de travail est l'un des principaux outils permettant d'améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail. Elle joue un rôle important dans la protection des travailleurs et des entreprises, ainsi que dans le respect du droit du travail dans de nombreux pays. Elle permet à chacun de se concentrer sur les risques qui comptent vraiment sur le lieu de travail - ceux qui sont susceptibles de causer des dommages réels. Une évaluation des risques doit être réalisée au moins une fois par an et doit identifier le danger et les mesures de contrôle nécessaires.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique pour évaluer au moins une fois par an les risques pour la santé et la sécurité (1) à la fois dans les bureaux et sur le terrain, (2) différenciés 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 des fonctions dans les bureaux et sur le terrain (4) avec un audit des mesures de sécurité existantes qui est (5) résumé dans un rapport annuel écrit destiné au conseil d'administration, à tous les employés et à d'autres parties prenantes et (6) le processus complet est documenté dans le manuel des politiques et procédures de ressources humaines ou dans un autre document de ressources humaines.
- Attribuez la note "partiellement" si une ou deux des six exigences ne sont pas remplies ou si la plupart des exigences ne sont remplies qu'en partie. Par exemple, (i) l'évaluation n'est effectuée que tous les deux ans ou (ii) elle n'est pas complète en ce qui concerne les dangers ou les mesures de contrôle à analyser ou (iii) elle est effectuée de manière centralisée par le responsable des ressources humaines sans consultation des différents employés ou (iv) le rapport n'est pas largement diffusé ou (v) il n'y a pas de documentation écrite de ce processus.
- Attribuez la note "non" si aucun processus de ce type n'est en place et si au moins trois des six exigences sont largement absentes.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Les deux derniers rapports sur les risques en matière de santé et de sécurité.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain), et le directeur général/directeur général adjoint.
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales en matière de travail.

**Preuves à fournir**

- Précisez la dernière évaluation des risques et/ou donner des exemples de rapports sur les risques en matière de santé et de sécurité.
- Décrivez les mesures d'atténuation des risques pour la santé et la sécurité prises au cours des 12 derniers mois, y compris la formation du personnel et les équipements de santé et de sécurité.

**Ressources pour l'indicateur 5.A.3.1**

- [Le site web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail énumère les types de dangers](#)
- L'INRS fournit [une liste en français](#)
- L'INSHT fournit [une liste en espagnol](#)
- [Exemples de risques pour la santé et la sécurité et de thèmes de formation](#)
- [Un modèle d'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité](#)
- [Guide en 5 étapes à l'intention des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants pour l'évaluation des risques sur le lieu de travail](#)

*5.A.3.2 L'institution documente et signale à la direction tous les accidents du travail, blessures et maladies. Les résultats sont segmentés par genre et par poste. Fréquence minimale : annuelle*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Outre l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des employés, les institutions doivent enquêter sur les accidents, les blessures et les maladies liés au travail, les

documenter et analyser les résultats en fonction du sexe. Ce suivi est important, mais peu d'institutions le font, à moins que la réglementation nationale du travail ne l'exige. Il est important d'enregistrer et d'analyser ces résultats par sexe et par poste afin de comprendre si une catégorie d'employés est affectée de manière disproportionnée. L'accent devrait être mis sur la sécurité au travail et sur les mesures prises par les institutions pour créer un environnement de travail sûr pour tous les employés.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) documente tous les accidents/blessures/maladies du travail (2) ventilés par sexe et par poste et (3) en fait rapport à la direction générale au moins une fois par an.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, (i) une documentation incomplète des accidents du travail/blessures/maladies professionnelles ou (ii) les accidents du travail/blessures/maladies professionnelles ne sont pas ventilés par sexe ou par poste ou (iii) le rapport n'est établi que dans un délai de deux ans.
- Attribuez la note "non" si les trois conditions ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, (i) la plupart des accidents/blessures/maladies du travail ne sont pas documentés et/ou (ii) ne sont pas ventilés par sexe et par poste et/ou (iii) ne sont pas signalés à la direction générale.

#### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Les deux derniers rapports sur les risques en matière de santé et de sécurité.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain), et le directeur général/directeur général adjoint.
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales en matière de travail.

#### Preuves à fournir

- Décrivez les deux derniers rapports des ressources humaines sur les accidents, les blessures et les maladies liés au travail.
- Décrivez comment les rapports sur les ressources humaines sont ventilés par sexe et par poste.

### 5.A.3.3 *L'institution prend les mesures nécessaires pour réduire les risques professionnels.*

5.A.3.3.1 *L'institution offre des équipements de santé et de sécurité, une formation et des aménagements physiques adaptés.*

5.A.3.3.2 *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*

5.A.3.3.3 *L'institution indemnise les employés qui s'absentent en raison d'accidents du travail.*

#### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full** **Détail 5.A.3.3.3 : SPI5 Full**

Les évaluations des risques en matière de santé et de sécurité doivent déboucher sur des actions visant à atténuer les risques identifiés et à garantir un lieu de travail sûr pour les employés. Les actions de prévention des risques doivent être gratuites pour les employés afin de garantir une protection totale pour tous.

#### Guide de notation

##### Détail 5.A.3.3.1

- Attribuez la note "oui" si l'institution (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 leurs équipements de santé et de sécurité.
- Attribuez la note "partiellement" si un nombre important d'employés n'utilisent pas efficacement leurs équipements de santé et de sécurité ou si les trois premières exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, (i) tous les équipements de santé et de sécurité nécessaires ne sont pas proposés à tous les employés ou (ii) la formation à l'utilisation correcte des équipements de santé et de sécurité n'est proposée qu'une fois tous les deux ans ou n'est pas proposée à tous les employés ou (iii) les aménagements physiques ne sont pas suffisamment adaptés pour préserver la santé et la sécurité des employés.
- Attribuez la note "non" si la plupart des employés n'utilisent pas efficacement leur équipement de santé et de sécurité et/ou ne disposent pas de l'équipement le plus élémentaire et/ou si la plupart des exigences ne sont pas satisfaites. Par exemple, (i) l'équipement de santé et de sécurité des employés est insuffisant et/ou en mauvais état et/ou (ii) la plupart des employés ne sont pas formés à l'utilisation de l'équipement de santé et de sécurité et/ou (iii) les aménagements physiques ne sont pas adaptés pour préserver la santé et la sécurité des employés.

#### Détail 5.A.3.3.2

- Attribuez la note "oui" si (1) elle dispose d'un plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe mis à jour pour tous ses bureaux, (2) elle forme la direction et les employés au moins une fois par an sur la manière de l'appliquer, et (3) la grande majorité des employés le comprend bien.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, (i) il n'existe qu'un plan générique écrit d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe, mais il n'est pas adapté à chaque bureau ou (ii) la formation sur le plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe n'est proposée qu'une fois tous les deux ans ou pas à tous les employés ou (iii) un nombre important d'employés ne le comprennent pas bien.
- Attribuez la note "non" si l'une des trois exigences n'est en grande partie pas remplie. Par exemple, (i) la plupart des employés ne comprennent pas le plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe et/ou (ii) il n'existe pas de plan écrit d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe et/ou (iii) aucune formation sur le plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe n'a été dispensée au cours des deux dernières années.

#### Détail 5.A.3.3.3

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) indemnise tous les employés qui s'absentent du travail en raison d'accidents du travail (même s'il n'existe pas de réglementation nationale en la matière) et (2) au minimum comme le stipulent la législation et la réglementation nationales en matière de travail et (3) si la grande majorité des employés sont informés.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, (i) il n'existe qu'un plan générique écrit d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe, mais il n'est pas adapté à chaque agence ou (ii) la formation sur le plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe n'est proposée qu'une fois tous les deux ans ou pas à tous les employés ou (iii) un nombre important d'employés ne comprennent pas comment l'appliquer.
- Attribuez la note "non" si l'une des trois exigences n'est en grande partie pas remplie. Par exemple, (i) la plupart des employés ne comprennent pas le plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe et/ou (ii) il n'existe pas de plan écrit d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe et/ou (iii) il n'y a pas eu de formation sur l'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe au cours des deux dernières années.

#### **Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Les deux derniers rapports sur les risques en matière de santé et de sécurité.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain), et le directeur général/directeur général adjoint.
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales en matière de travail.

**Preuves à fournir**

- Dressez la liste des mesures prises pour prévenir/réduire les risques pour la santé et la sécurité au travail.
- Décrivez les formations (fréquence et méthodologie) destinées aux employés pour prévenir/atténuer les risques majeurs pour la santé et la sécurité.
- Décrivez le dernier plan d'intervention en cas d'urgence ou de catastrophe et indiquer s'il est adapté à chaque bureau et de quelle manière.
- Expliquez comment et pendant combien de temps l'institution indemnise les employés qui s'absentent du travail en raison d'un accident du travail.

**Ressources pour l'indicateur 5.A.3.3**

- [Example Health and Safety Risks & Training Topics](#)
- [Health and Safety Guidance for 5.A.3.3.1 and 5.A.3.3.2](#)

**Norme 5B. Le système de développement des ressources humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.**

Pour faire de l'excellent travail, le personnel a besoin d'une définition claire de ses attributions, d'une formation qui lui permette de les mener à bien et d'un système équitable et transparent d'évaluation et d'incitation à la performance. Une organisation axée sur le personnel prend régulièrement des mesures pour savoir si les membres du personnel sont satisfaits de leur travail, pour connaître les raisons pour lesquelles ils ont choisi de quitter leur emploi et pour agir lorsque des signaux d'alerte apparaissent au cours de ce suivi de routine. Elle dispose également d'un système de consultation, de réception et de réponse aux plaintes et griefs des employés.

**Ressources pour la Norme 5B**

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)
- [Grameen Foundation's Recruitment and Selection Toolkit](#)

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 5.B.1 : L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.
- Pratique essentielle 5.B.2 : L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction.

**5.B.1 L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.**

**Fournir un contrat de travail à tous les employés**

Outre le fait que tous les employés doivent comprendre leurs droits et responsabilités grâce à une politique des ressources humaines claire (voir [Norme 5A](#)), les institutions doivent

également fournir à chaque employé un contrat de travail écrit (signé) et une description écrite de ses fonctions sur le lieu de travail. La description du poste doit être revue avec l'employé au moment de l'embauche et à chaque fois qu'il change de poste, afin de garantir la clarté de ses rôles et responsabilités et de permettre des évaluations de performance équitables.

Le contrat de travail (signé le ou avant le premier jour de travail) doit préciser les droits de l'employé :

- **Salaire (traitement et/ou salaire)** : Rémunération, en espèces et en nature, qui consiste à payer les salariés à la fois pour le temps travaillé et pour le temps non travaillé, comme les congés annuels et autres congés payés.
- **Prestations (protection sociale)** : Les mesures (par exemple, l'assurance maladie, les pensions) destinées à protéger les salariés (maladie, maternité, accident du travail, chômage, retraite, etc.)
- **Conditions d'emploi** :
  - Les conditions d'emploi du travailleur, telles que le temps de travail, le salaire minimum, l'existence ou non d'une période d'essai avant que la personne ne devienne un employé permanent, et le lieu où l'employé travaillera ;
  - **Description du poste/champ d'activité** : Titre du poste et responsabilités, y compris la ligne hiérarchique (voir ci-dessous) ;
  - **Règles de travail et sanctions possibles** : Liste des actions et activités interdites et des enquêtes pouvant être menées en cas d'inconduite signalée (par exemple, violations du code de conduite, vol, harcèlement d'un collègue), les différents niveaux de procédures disciplinaires auxquels les employés peuvent être confrontés et les droits des employés en matière de recours contre les mesures disciplinaires ;
  - **Évaluation des performances et incitations** : Les indicateurs de performance que l'institution utilisera pour évaluer les performances de l'employé et une explication du système d'incitation/récompense (voir [les orientations pour le point 5C3](#)).

Les descriptions de poste doivent décrire la nature du travail à effectuer, les principales responsabilités et tâches, ainsi que les compétences requises. Elles doivent être révisées régulièrement afin de garantir leur pertinence, car les fonctions évoluent au fil du temps en fonction des changements du marché et de l'organisation, des nouvelles technologies ou des nouvelles initiatives prévues dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'évolution des fonctions peut entraîner une adaptation des responsabilités et des tâches essentielles et nécessiter de nouveaux types de compétences pour les titulaires des postes. (voir [Exemples de postes d'employés et de fonctions MSP connexes pour les responsabilités professionnelles liées au MSP](#)). Le document [Éléments d'une description de poste](#) fournit des détails supplémentaires sur les éléments à inclure dans les descriptions de poste de vos employés.

Outre une description de poste claire, chaque employé doit comprendre les critères d'évaluation que son supérieur utilisera pour évaluer ses performances professionnelles. Par exemple, FINCA (Azerbaïdjan) évalue chaque nouvel employé après trois, six et douze mois, puis deux fois par an. Le superviseur de l'employé remplit un formulaire qui énumère les critères sur la base desquels l'employé sera évalué. Il est ensuite demandé à l'employé de signer la déclaration suivante : "J'ai pris connaissance des critères de performance énumérés dans ce formulaire et j'accepte qu'ils constituent les normes selon lesquelles je serai évalué au cours de la prochaine période de performance." De cette manière, les employés savent clairement ce que l'organisation attend d'eux et comment ils peuvent obtenir de bonnes performances.

### Fournir une formation spécifique à l'emploi

Les institutions doivent donner à chaque employé les moyens d'exercer ses fonctions avec succès. Cela comprend au moins deux types de formation :

- **Formation d'orientation** : Formation au début de la prise de poste et à chaque fois que l'employé change de poste au sein de l'institution. L'orientation des employés doit porter au moins sur les sujets suivants : la mission, les objectifs sociaux et le

code de conduite de l'institution ; les tâches de l'employé, y compris les tâches liées aux performances sociales ; et les conditions d'emploi. Cette formation doit être suivie d'une formation en cours de travail et d'un mentorat afin que les nouveaux employés maîtrisent les compétences qui ne sont pas facilement enseignées dans une salle de classe. Cette formation initiale du personnel est également bénéfique pour les clients, car ils peuvent subir les effets négatifs d'un personnel insuffisamment formé.

- **Développement continu des compétences** : Faciliter les opportunités de développement professionnel qui répondent aux besoins des employés, tels qu'ils sont identifiés lors des évaluations régulières des performances, ainsi qu'aux priorités de l'institution. Les objectifs et les produits évoluant au fil du temps, il convient de réfléchir aux nouvelles compétences dont les employés ont besoin (par exemple, collecte de données, service à la clientèle, vente de produits). En outre, lorsque des employés sont promus à un niveau supérieur de responsabilité ou d'autorité managériale, il convient de prendre en compte la nécessité d'une formation spécifique à l'emploi qui les prépare à leur nouveau poste, ainsi que d'une formation au leadership et/ou à la gestion afin d'améliorer la capacité de l'employé à guider, à superviser et à motiver les autres.

Veillez tout particulièrement à offrir des possibilités de formation aux employés sans parti pris. Vérifier que la formation est également disponible pour tous les types de salariés, indépendamment du sexe, du niveau (direction/personnel), de la localisation (siège/agences) et d'autres caractéristiques pertinentes des salariés. Veillez à ce que toute possibilité de formation soit accessible/inclusive pour les employés handicapés, y compris par la mise en place d'aménagements raisonnables.

#### **Ressources pour 5.B.1**

- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)

#### *5.B.1.1 L'institution communique aux employés leurs conditions de travail individuelles :*

*5.B.1.1.1 Salaire de base et possibilités de tout autre type de rémunération (heures supplémentaires, rémunération incitative)*

*5.B.1.1.2 Description du poste / étendue des responsabilités*

*5.B.1.1.3 Processus d'évaluation des performances*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**  
**Détail 5.B.1.1.3 : SPI5 Full**

Les employés doivent comprendre leurs droits et responsabilités individuels. L'institution doit fournir un contrat de travail écrit indiquant le niveau de salaire, mais aussi une description des avantages et des conditions d'emploi. Le processus d'évaluation des performances doit être transparent afin d'obtenir l'engagement des employés et d'être conforme à la stratégie de l'institution. Il doit être associé à un processus de planification de carrière et à l'identification des possibilités de formation correspondantes (voir 5.B.1.3).

#### **Guide de notation**

##### Détail 5.B.1.1.1

- Attribuez la note "oui" si (1) chaque employé reçoit un contrat de travail écrit et mutuellement signé qui décrit dans un langage clair et avec tous les détails nécessaires l'ensemble des éléments du salaire, à savoir le salaire de base, tous les primes liées aux performances, tous les avantages sociaux (comme les couvertures d'assurance) et la rémunération des heures supplémentaires et si (2) la plupart des employés comprennent parfaitement leur contrat de travail.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) les contrats de travail ne sont pas mutuellement signés ou (ii) certaines des informations décrites ci-dessus ne sont pas communiquées

oralement ou (iii) ils sont rédigés dans un langage juridique mal compris par de nombreux employés.

- Attribuez la note "non" si l'une ou les deux conditions ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, (i) la plupart/tous les employés ne reçoivent pas de contrat de travail écrit et mutuellement signé et/ou (ii) les employés ne sont pas informés de tous les éléments de leur salaire sous quelque forme que ce soit et/ou (iii) la plupart des employés ne comprennent pas bien leur salaire.

#### Détail 5.B.1.1.2

- Attribuez la note "oui" si (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 et (2) si la plupart des employés comprennent parfaitement leur description de poste.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) les descriptions de poste omettent certaines des informations mentionnées ci-dessus qui sont communiquées uniquement oralement ou (ii) elles sont peu personnalisées ou (iii) elles sont rédigées dans un langage vague/peu clair qui n'est pas bien compris par de nombreux employés.
- Attribuez la note "non" si l'une ou les deux conditions ne sont pas remplies. Par exemple, (i) la plupart/tous les employés ne reçoivent pas de description de poste écrite, et/ou (ii) les descriptions de poste ne sont pas personnalisées et manquent d'informations clés (comme les compétences requises), et/ou (iii) la plupart des employés ne comprennent pas bien leur description de poste.

#### Détail 5.B.1.1.3

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution a mis en place un processus systématique d'évaluation au moins annuelle des performances de tous les employés, (2) chaque employé reçoit par écrit une explication du processus d'évaluation des performances avec ses propres critères et objectifs d'évaluation, et (3) la plupart des employés comprennent parfaitement le processus d'évaluation de leurs performances.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) les performances de la plupart des employés, mais pas de tous, sont évaluées chaque année ou (ii) le processus d'évaluation des performances et/ou les critères d'évaluation et les objectifs ne sont pas clairement communiqués à la plupart/à tous les employés ou (iii) de nombreux employés ne comprennent pas bien leur processus d'évaluation des performances.
- Attribuez la note "non" si une ou plusieurs exigences ne sont pas remplies dans une large mesure. Par exemple, (i) l'institution n'a pas mis en place de processus d'évaluation au moins annuelle des performances de la plupart/de la totalité des employés, et/ou (ii) les critères d'évaluation et les objectifs n'existent pas ou ne sont pas communiqués aux employés, et/ou (iii) la plupart des employés ne comprennent pas bien leur processus d'évaluation des performances.

#### **Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Contrats de travail pour différentes catégories de personnel et descriptions de postes pour plusieurs postes.
- Description du processus d'évaluation des performances.
- Rapports du département des ressources humaines sur l'évolution des salaires et des évaluations des performances du personnel au cours des 12 derniers mois.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain).
- Parties pertinentes de la législation et de la réglementation nationales en matière de travail.

#### **Preuves à fournir**

- Décrivez brièvement les éléments clés des dossiers des salariés : contrats de travail, descriptions de poste, évaluations des performances.
- Précisez où les informations sont fournies aux employés.

**Ressources pour l'indicateur 5.B.1.1**

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)
- [Elements of a Job Description](#)

*5.B.1.2 Tous les nouveaux employés reçoivent une orientation et une formation spécifique à leur emploi.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Les formations initiales permettent aux nouveaux employés d'assimiler la culture et les valeurs de l'institution, de se sentir à l'aise dans leur nouveau poste et de mieux comprendre ce que l'on attend d'eux. Les formations spécifiques au poste permettent aux employés de s'assurer qu'ils peuvent fournir les résultats attendus définis dans leur fiche de poste. Elles devraient comprendre à la fois une formation thématique/technique, mais aussi un accompagnement sur le terrain par des cadres supérieurs. Outre les formations initiales, les institutions devraient proposer des formations au moins une fois par an pour s'assurer que le personnel comprend et effectue son travail efficacement, se sent à l'aise dans son poste, s'investit dans ses tâches et est capable d'évoluer dans son travail.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systémique pour offrir à tous les nouveaux employés une formation initiale comprenant (1) une orientation institutionnelle sur les valeurs, le code de conduite, les objectifs sociaux, les politiques de ressources humaines, les segments de clientèle, les produits et services, etc. et (2) une formation spécifique à l'emploi et un accompagnement pour leur permettre d'exercer leurs fonctions professionnelles.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont que partiellement satisfaites. Par exemple, (i) l'orientation institutionnelle ne couvre pas suffisamment les sujets susmentionnés ou (ii) le contenu de la formation spécifique à l'emploi est assez général et n'est pas suffisamment lié aux spécificités de l'emploi ou (iii) l'accompagnement sur le lieu de travail ne fonctionne pas bien ou (iv) la formation d'intégration est proposée à la plupart des nouveaux employés, mais pas à tous.
- Attribuez la note "non" si l'une des exigences ou les deux ne sont pas respectées dans une large mesure. Par exemple, (i) il n'y a pas de processus en place pour offrir une formation initiale à la plupart/à tous les nouveaux employés, et/ou (ii) la formation spécifique à l'emploi pour les nouveaux employés ne les prépare pas suffisamment à leurs nouvelles fonctions, et/ou (iii) la plupart des nouveaux employés manquent de compréhension institutionnelle et ne connaissent que peu ou pas du tout les valeurs, le code de conduite, etc.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Plans et manuels de formation à l'intégration.
- Les RH rendent compte des sessions de formation initiale et des évaluations de la formation au cours des 12 derniers mois.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, le responsable de la formation et différents nouveaux employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain).

**Preuves à fournir**

- Précisez le processus d'intégration et de formation des nouveaux employés.
- Fournissez la liste et le contenu des formations d'intégration proposées au cours des 12 derniers mois.
- Décrivez le processus de coaching en cours d'emploi pour les nouveaux employés.
- Donnez des exemples tirés d'entretiens sur la manière dont les formations spécifiques à l'emploi ont préparé les nouveaux employés à leurs fonctions.

**Ressources pour l'indicateur 5.B.1.2**

- [MicroLoan Foundation Loan Officer Induction Training Manual 2019](#)

**5.B.1.3 L'institution offre des opportunités de développement professionnel à ses employés à tous les niveaux.** **Indicateur : SPI5 Full**

Les institutions devraient considérer leurs employés à tous les niveaux comme leur principal atout et donc investir dans des possibilités d'évolution de carrière continue et dans le développement de leurs compétences afin de les fidéliser et de les engager. Elles doivent s'engager dans un processus conjoint de planification de carrière dans le cadre de leur processus régulier d'évaluation des performances (voir 5.B.1.1.3). Elles devraient publier les postes en interne et valoriser l'expérience acquise par leurs employés en leur proposant de nouvelles opportunités de carrière.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique pour offrir des possibilités de développement professionnel aux employés de tous les niveaux. Ce processus comprend (1) des possibilités de formation annuelle, (2) des offres d'emploi internes et (3) une planification conjointe de la carrière combinée au processus régulier d'évaluation des performances.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des trois conditions n'est pas remplie dans une large mesure. Par exemple, (i) des possibilités de développement professionnel sont offertes aux employés de certains niveaux, mais pas de tous, ou (ii) un processus commun de planification de carrière n'est qu'informel et limité à certains employés seulement ou (iii) de nombreux emplois sont également annoncés à l'extérieur.
- Attribuez la note "non" si aucun processus n'est en place pour offrir des possibilités de développement professionnel aux employés de tous les niveaux (car l'institution estime que cela est trop coûteux) et/ou si deux ou les trois éléments requis sont absents.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Possibilités de développement professionnel grâce à des cours de formation et des ateliers internes et externes au cours des 12 derniers mois.
- Annonces d'emploi internes et externes.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, le responsable de la formation et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux.

**Preuves à fournir**

- Donnez des exemples d'opportunités de développement professionnel qui ont été offertes à des employés de différents niveaux.
- Donnez des exemples de plans de carrière conjoints avec identification des possibilités de formation.

**5.B.1.4 Les hommes et les femmes ont des opportunités égales de formation et de développement des compétences.** **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Une politique de non-discrimination de genre (voir 5.A.1.3) comprend non seulement l'égalité des salaires et des perspectives de carrière, mais aussi l'égalité des chances et l'accès à la

formation et au développement des compétences (voir 5.B.1.3). Ce dernier point comprend au moins deux types de formation : (1) la formation continue (c'est-à-dire la formation qui a lieu au cours de la carrière et qui permet d'acquérir les compétences nécessaires pour le poste en cours et (2) la formation de développement des compétences pour faciliter les possibilités de développement professionnel des employés, par exemple pour leur permettre de répondre à l'évolution des besoins de l'employeur en acceptant de nouveaux postes et/ou des postes plus élevés.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution a mis en place un processus systématique pour offrir des opportunités de formation et de développement des compétences aux employés de tous les niveaux (2) avec un accès égal pour les femmes et les hommes.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des deux conditions n'est que partiellement remplie. Par exemple, (i) certaines catégories d'employés (par exemple les caissiers) et/ou des employés à certains niveaux (par exemple les plus bas) composés principalement de femmes ne se voient pas offrir de possibilités de formation et de développement des compétences ou n'en ont que très peu, ou (ii) il y a parfois une inégalité d'accès/de participation entre les femmes et les hommes par type et/ou niveau de poste en termes de jours de formation par an ou sur d'autres possibilités de développement professionnel.
- Attribuez la note "non" si l'accès des femmes et des hommes aux formations et au développement des compétences est très inégal.

#### **Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Dernier plan annuel de formation et de développement des compétences, le cas échéant, et rapport à ce sujet.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, le responsable de la formation et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain), à différents niveaux.

#### **Preuves à fournir**

- Listez les formations internes et externes et les événements de développement des compétences proposés aux employés au cours des 12 derniers mois.
- Expliquez comment l'information est suivie pour l'égalité des sexes dans l'accès aux opportunités de formation et de développement des compétences : un registre ou un rapport sur le nombre de femmes et d'hommes présents en proportion des hommes et des femmes occupant le poste, un décompte global indiquant le pourcentage de femmes et d'hommes employés ayant bénéficié d'une opportunité de formation au cours de l'année écoulée, etc.

### **5.B.2 L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction.**

#### **Consultation sur les décisions en matière de ressources humaines et sur l'élaboration des politiques**

Les institutions devraient s'assurer que les décisions et les développements en matière de politique de ressources humaines sont alignés sur les besoins et les contraintes des employés. En définissant et en contrôlant un mécanisme formel de consultation des employés sur les décisions et les politiques en matière de ressources humaines, l'institution peut recueillir les réactions et les commentaires des employés pour alimenter l'élaboration de ces politiques et prendre des décisions informées et pertinentes en matière de gestion des ressources humaines. Le mécanisme formel doit également définir la manière dont les employés sont représentés par des représentants élus qui ont un accès direct aux cadres dirigeants et peuvent soulever des questions.

**Créer un mécanisme formel et confidentiel de règlement des griefs**

Les institutions doivent prévoir un moyen formel pour les employés d'exprimer leurs griefs. Il peut s'agir d'un numéro de téléphone, d'une adresse électronique ou d'une boîte aux lettres avec au moins un moyen d'exprimer les griefs de manière confidentielle. Cela signifie que l'employé s'identifie, mais qu'il a la possibilité de dissocier son nom de la plainte au cours de la phase de résolution. Par exemple, si un employé se plaint à un représentant des ressources humaines parce que son superviseur ne respecte pas la politique relative aux heures supplémentaires, le problème sera examiné sans que le superviseur ne connaisse l'identité de l'employé plaignant. Un mécanisme efficace de résolution des problèmes de ressources humaines doit comprendre une procédure formelle d'enregistrement, de traitement et de suivi des plaintes. Il permet de suivre le nombre de plaintes déposées ainsi que les détails de leur résolution. L'objectif "zéro plainte" serait le signe que les employés ne connaissent pas le mécanisme ou ne se sentent pas à l'aise pour l'utiliser. Les institutions doivent s'efforcer de répondre rapidement et équitablement aux problèmes de ressources humaines qui se posent.

**Contrôler la satisfaction des employés**

Les institutions doivent analyser régulièrement la satisfaction des employés en choisissant soit de mener une étude de satisfaction des employés limitée dans le temps (par exemple, un examen de deux semaines chaque année), soit de collecter des informations sur la satisfaction de manière continue. Il est important de recueillir des données sur la satisfaction d'un échantillon représentatif d'employés (couvrant tous les types d'employés) au moins une fois par an en utilisant une méthode formelle, telle que des entretiens, des enquêtes écrites et/ou des groupes de discussion, en demandant aux employés de commenter leur satisfaction sur des facteurs tels que :

- Conditions d'emploi, y compris la durée du contrat et la rémunération
- Charge de travail
- Formation des employés
- Possibilités d'avancement de carrière
- Ressources physiques/infrastructures/équipements
- Communication, participation et leadership de la part des superviseurs
- Communication et travail d'équipe avec les pairs
- Pratiques de résolution des conflits
- Services d'appui des ressources humaines

Les employés doivent avoir la possibilité de répondre de manière anonyme à l'enquête de satisfaction. Les résultats doivent être analysés et présentés en segmentant les données en fonction des caractéristiques des employés, notamment le sexe, le niveau (direction/personnel) et le lieu (siège/agences). Les résultats doivent être adressés non seulement à la direction, mais aussi à tous les employés, à tous les niveaux.

**Ressources utiles :**

- [FINCA Peru Grievance Mechanism](#)
- [NRSP in Pakistan Responds to Employee Grievance](#)
- [VisioFund and ESAF Monitor Employee Satisfaction and Understand Reasons for Staff Exit](#)
- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)
- [Encuesta confidencial sobre satisfacción y compromiso laboral Promujer](#)
- [Política de no discriminación Fundación Paraguaya](#)
- [Medición del Clima Laboral para IMFs](#)

*5.B.2.1 L'institution dispose d'un mécanisme formel de consultation des représentants des employés sur les décisions RH et l'élaboration des politiques. Les représentants du personnel ont un accès direct aux cadres dirigeants.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les institutions devraient offrir à leurs employés la possibilité de réagir aux décisions et à l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines, afin de les respecter et d'en tirer des enseignements, ce qui pourrait favoriser la loyauté et l'engagement des employés. Il est recommandé de mettre en place un mécanisme formel permettant aux représentants des employés d'avoir un accès direct aux cadres dirigeants. Les représentants des employés doivent être dignes de confiance et, de préférence, élus par l'ensemble des employés, plutôt que d'être nommés par la direction générale ou automatiquement déterminés par leur poste, comme le directeur des ressources humaines.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systémique de consultation des représentants des employés sur les décisions et l'élaboration de la politique des ressources humaines, avec (1) des consultations formelles et régulières sur la révision de la politique des ressources humaines, (2) entre les représentants des employés et les cadres dirigeants, et (3) les représentants des employés choisis/approuvés par les employés.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des trois conditions n'est pas remplie dans une large mesure. Par exemple, (i) le processus de consultation a lieu, mais de manière plus informelle ou (ii) n'est pas régulier avec une seule réunion au cours des 12 derniers mois ou (iii) la direction générale nomme les représentants des employés (par exemple, le directeur des ressources humaines) avec une consultation limitée des employés.
- Attribuez la note "non" si la direction ne consulte pas les représentants des employés sur les décisions et l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines et/ou si deux ou trois éléments des exigences ne sont pas respectés dans une large mesure.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Ordre du jour, procès-verbaux et documentation des réunions avec les représentants des employés au cours des 12 derniers mois.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, les représentants du personnel et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux.

**Preuves à fournir**

- Décrivez le processus de consultation entre la direction générale et les représentants des employés sur les décisions en matière de ressources humaines et l'élaboration des politiques, y compris l'élection/la désignation des représentants.
- Donnez des exemples de consultations sur des sujets RH spécifiques au cours des 12 derniers mois et la manière dont elles ont influencé l'évolution de la politique RH.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

L'institution consulte les représentants des employés sur les questions de santé et de sécurité, de rémunération et d'avantages sociaux, de conditions de travail, d'opportunités de développement de carrière et de problèmes soulevés par les employés. L'institution apporte des modifications à son système de gestion et de développement des ressources humaines sur la base des informations fournies par les représentants des employés.

**Ressources pour l'indicateur 5.B.2.1**

- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)

*5.B.2.2 L'institution possède un mécanisme formel de résolution des plaintes qui permet aux employés de signaler de manière confidentielle leurs problèmes liés au travail.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Pour que toute violation des "conditions de travail décentes" soit rapidement identifiée, les employés doivent disposer d'une voie formelle pour exprimer leurs plaintes, en garantissant le traitement confidentiel des informations partagées.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un mécanisme formel de règlement des plaintes qui permet aux employés de faire part de leurs préoccupations sur le lieu de travail et qui (1) garantit la confidentialité des employés, (2) est documenté et bien connu de tous les employés quant à son fonctionnement et (3) est systématiquement géré lorsque des plaintes ont été soulevées par les employés.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des trois conditions n'est pas remplie dans une large mesure. Par exemple, (i) il n'existe pas de canal de communication pour les employés garantissant techniquement leur confidentialité ou (ii) de nombreux employés ne comprennent pas comment utiliser le mécanisme de règlement des plaintes ou (iii) le suivi des plaintes est lent ou insuffisant.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de mécanisme formel permettant aux employés de faire part de leurs plaintes sur le lieu de travail de manière confidentielle.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Rapports du mécanisme formel de règlement des plaintes sur le nombre et les types de plaintes et la manière dont elles ont été traitées au cours des 12 derniers mois, s'ils sont disponibles.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, les représentants des travailleurs (s'il y en a) et différents travailleurs (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux.

**Preuves à fournir**

- Décrivez le fonctionnement du mécanisme formel de réclamation.
- Expliquez les canaux dont disposent les employés pour exprimer leurs plaintes et le niveau de compréhension/connaissance de ces canaux.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

- [Guidance for Grievance Mechanisms](#)

**Ressources pour l'indicateur 5.B.2.2**

- [FINCA Peru Grievance Mechanism](#)

*5.B.2.3 L'institution interroge les employés sur leur satisfaction et leurs préoccupations concernant les conditions de travail. Fréquence minimale : annuelle*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Le niveau de satisfaction des employés peut être un indicateur de "conditions de travail décentes". Le suivi de la satisfaction des employés peut contribuer à assurer le bon fonctionnement d'une équipe et envoyer un message indiquant que la direction apprécie le retour d'information des employés. Les institutions devraient mener régulièrement, au moins

une fois par an, des enquêtes de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif d'employés (couvrant tous les types d'employés) et les résultats devraient être ventilés par sexe, fonctions de bureau/de terrain, ancienneté/âge, etc.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique d'enquêtes de satisfaction des employés (1) au moins une fois par an (2) avec des échantillons pertinents couvrant toutes les catégories d'employés (3) dont les résultats sont analysés en fonction du sexe et d'autres catégories d'employés, et (3) partagés avec tous les employés.
- Attribuez la note "partiellement" si l'une des quatre conditions n'est pas remplie dans une large mesure. Par exemple, (i) la dernière enquête de satisfaction des employés a été menée il y a 12 à 24 mois ou (ii) l'échantillon de l'enquête était trop limité ou ne représentait pas bien les différentes catégories d'employés ou (iii) les résultats ont été analysés par sexe uniquement, mais pas par d'autres catégories d'employés ou (iv) les résultats n'ont été communiqués qu'à quelques employés seulement.
- Attribuez la note "non" s'il n'y a pas de processus en place pour mener des enquêtes de satisfaction auprès des employés ou si trois des quatre exigences ne sont pas remplies.

### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Méthodologie de la dernière enquête de satisfaction des salariés, y compris la méthode d'échantillonnage.
- Les deux derniers rapports d'enquête de satisfaction des employés.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, les représentants des employés (s'ils existent) et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux.

### Preuves à fournir

- Précisez la date de la dernière enquête de satisfaction des employés et la méthode d'échantillonnage utilisée.
- Décrivez si les résultats ont été analysés en fonction du sexe et d'autres catégories clés d'employés et comment ils ont été diffusés aux employés.

### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

- [Guidance for Disaggregated Employee Satisfaction Survey and Results-Sharing](#)
- [Encuesta confidencial sobre satisfacción y compromiso laboral Promujer](#)
- [Medición del Clima Laboral para IMFs](#)

## Norme 5C. Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie sociale.

La mise en œuvre efficace de la stratégie sociale (voir 1A) nécessite l'engagement total du conseil d'administration (voir 2A), de la direction générale (voir 2B) et de tous les employés, notamment le personnel en contact direct avec la clientèle cible. Par conséquent, les institutions doivent inculquer leurs valeurs aux nouveaux employés dès leur embauche – et même avant, lors du recrutement – et les encourager par une formation régulière et des incitations équilibrées, liées à la performance. Le système de développement des ressources humaines a donc trois fonctions fondamentales pour soutenir la stratégie sociale : (1) le recrutement de personnes motivées à servir la clientèle cible ; (2) leur formation pratique régulière sur la manière d'atteindre leurs objectifs sociaux et d'adopter de "bonnes" pratiques de protection des clients et d'éviter les "mauvaises" ; et (3) l'offre de primes de performance "équilibrées" où, outre les objectifs commerciaux quantitatifs, le respect des bonnes pratiques de protection des clients et du code de conduite est récompensé (et la non-conformité sanctionnée).

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 5.C.1 : Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles.
- Pratique essentielle 5.C.2 : L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients.
- Pratique essentielle 5.C.3 : L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers.

#### Ressource pour la Norme 5C

- [SPM Essentials Webinar #5: Listening to Employees as a Business Strategy](#)

5.C.1 Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles.

#### Tenir compte des performances sociales lors de l'embauche

Les institutions doivent donner la priorité au recrutement d'employés qui correspondent à leur culture et à leurs valeurs et qui sont en phase avec leur mission et leurs objectifs sociaux. Pour ce faire, il convient d'identifier les qualités personnelles, l'expérience professionnelle pertinente et la formation qui suggèrent un engagement en faveur des objectifs sociaux ainsi que les responsabilités liées aux performances sociales pour chaque poste (voir ce tableau avec des [exemples de postes d'employés et de tâches GPS correspondantes](#)). Par exemple, les bons candidats au poste d'agent de terrain peuvent avoir un sens aigu des responsabilités en matière d'aide aux personnes vulnérables, des capacités de résolution des problèmes, de bonnes aptitudes au travail d'équipe et de l'intégrité. Les candidats doivent être sélectionnés en fonction de leur capacité à assumer les responsabilités liées à leur poste. L'expérience pertinente peut inclure le travail dans des communautés avec des clients cibles similaires, des responsabilités de service à la clientèle, des déplacements dans des zones rurales, la capacité de parler la ou les langue(s) locale(s), etc. Les candidats à des postes de comptables doivent posséder de solides connaissances financières, faire preuve de diligence et d'affinité avec les chiffres, posséder des compétences informatiques et être intègres.

Par exemple, VisionFund International (VF) embauche des personnes locales, car les agents de crédit issus des communautés des clients sont les mieux à même d'identifier, de recruter et de travailler avec ses clients cibles. Contrairement à de nombreuses institutions qui accordent beaucoup d'importance à l'éducation formelle d'un candidat, VF a constaté que l'éducation supérieure n'est pas l'une des principales caractéristiques d'un bon agent de crédit. Au lieu de cela, VF apprécie les caractéristiques suivantes : des capacités de calcul et d'écriture suffisantes pour remplir les formulaires d'évaluation et de demande de prêt ; la connaissance et la langue de la région locale ; le dévouement, la ténacité et l'engagement envers les clients de la microfinance ; des compétences interpersonnelles et commerciales ; la volonté et la capacité de travailler sur le terrain ; et l'engagement envers les valeurs de VF.

En plus de demander aux employés de signer le code de conduite (éthique), les institutions devraient élaborer un "contrat d'engagement" qui stipule qu'un candidat à l'emploi fera de son mieux pour atteindre leurs objectifs sociaux.

#### Exemples de terrain

- [VisionFund International recrute des agents de crédit locaux à l'aide d'événements de sensibilisation](#)

### 5.C.1.1 L'institution évalue le travail et l'expérience personnelle de chaque candidat liés aux clients cibles de l'institution.

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

La mise en place d'une culture institutionnelle alignée sur la stratégie sociale commence par le processus de recrutement. Les procédures de recrutement doivent permettre de sélectionner les candidats qui sont en phase avec les objectifs institutionnels visant à atteindre une clientèle cible spécifique. Les employés, et en particulier le personnel de première ligne, doivent être en mesure de comprendre les besoins et les préférences des clients cibles, de valoriser leur inclusion avec l'offre des produits et services et de soutenir leur intégration en tant que clients.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus de recrutement systémique qui (1) encourage à postuler des candidats issus de la même région/culture que les clients cibles, (2) évalue l'expérience professionnelle et les qualités personnelles de chaque candidat par rapport à la clientèle cible, et (3) utilise une grille d'évaluation du recrutement pour tester spécifiquement l'expérience professionnelle et personnelle en rapport avec les clients cibles.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) les candidats issus de la même région/culture que les clients cibles sont peu encouragés ou (ii) les critères d'évaluation de l'expérience professionnelle et des qualités personnelles sont peu pertinents par rapport à la clientèle cible (iii) le recrutement n'accorde qu'une importance limitée aux tests et à l'expérience personnelle en rapport avec les clients cibles.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de processus de recrutement systémique ou si deux des trois conditions ne sont pas remplies. Par exemple, (i) aucun effort n'est entrepris pour encourager les candidats issus de la même région/culture que les clients cibles et/ou (ii) le processus d'évaluation des candidats est informel ou anecdotique et/ou (iii) le recrutement ne prend pas en compte les travaux et l'expérience personnelle liés aux clients cibles.

#### **Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Guides et tests d'entretien de recrutement.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, le personnel des ressources humaines chargé du recrutement et différents employés nouvellement recrutés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain).

#### **Preuves à fournir**

- Précisez les principaux critères de sélection des candidats en rapport avec la clientèle cible.
- Précisez les éléments de la procédure de recrutement qui évaluent l'engagement et la capacité à servir les clients cibles.

#### **Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

En fonction de sa stratégie sociale, l'institution peut rechercher des candidats ayant une expérience pertinente dans des communautés ayant des clients cibles similaires, des responsabilités en matière de service à la clientèle, la volonté de travailler dans des zones rurales et la capacité de parler la (les) langue(s) locale(s).

### 5.C.1.2 L'institution évalue la motivation de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux de l'institution.

#### **Indicateur : SPI5 Full**

La mise en place d'une culture institutionnelle alignée sur la stratégie sociale commence par le processus de recrutement. Les procédures de recrutement doivent permettre de sélectionner les candidats qui correspondent à la culture et aux valeurs de l'institution.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus de recrutement systémique qui (1) expose chaque candidat à sa stratégie et à ses objectifs sociaux, (2) teste la motivation de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux, et (3) le résultat du test constitue un critère important pour le processus de sélection.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) peu d'informations sur la stratégie et les objectifs sociaux sont fournies aux candidats ou (ii) l'évaluation de la motivation des candidats à atteindre les objectifs sociaux est plutôt superficielle ou (iii) le résultat du test n'est pas un critère de sélection important.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas de processus de recrutement systématique qui teste la motivation de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux ou si elle ne remplit pas deux ou trois conditions.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Guides et tests d'entretien de recrutement.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, le personnel des ressources humaines chargé du recrutement et différents employés nouvellement recrutés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain).

**Preuves à fournir**

- Précisez les principaux critères de sélection des candidats en fonction de leur motivation à atteindre les objectifs sociaux.
- Décrivez comment les candidats sont testés sur leur motivation à atteindre les objectifs sociaux.

**Ressources pour l'indicateur 5.C.1.2**

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)

*5.C.1.3 La période de formation/d'essai pour les nouveaux employés en contact direct avec les clients comprend une évaluation des compétences et de l'engagement à servir les clients cibles de l'institution.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

La mise en place d'une culture institutionnelle alignée sur la stratégie sociale repose sur la capacité du personnel en contact avec les clients à bien servir les clients cibles. Les procédures d'intégration et la formation initiale des nouveaux membres du personnel en contact avec les clients doivent vérifier et renforcer leurs capacités à (1) bien comprendre les besoins et les priorités des clients, (2) communiquer clairement et respectueusement avec tous les clients, et (3) s'engager à fournir un excellent service aux clients en respectant pleinement les bonnes pratiques de protection des clients et le code de conduite.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systémique de formation initiale pour les employés en contact avec les clients, qui comprend (1) l'apprentissage sur le tas de la manière de servir les clients cibles, (2) le soutien d'un cadre supérieur ou d'un responsable, et (3) une évaluation de la manière dont le nouvel employé est en mesure de servir correctement les clients cibles.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) l'apprentissage sur le tas est limité car les nouvelles recrues doivent assister le personnel senior au lieu de servir directement les clients ou (ii) le

personnel senior ou les responsables disposent de peu de temps pour encadrer les nouvelles recrues ou (iii) l'évaluation de la capacité des nouvelles recrues à servir adéquatement les clients cibles est essentiellement informelle.

- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de processus de formation initiale pour les employés en contact avec les clients ou si deux des trois exigences ne sont pas remplies dans une large mesure.

#### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Lignes directrices pour la formation initiale des employés de première ligne.
- Entretiens avec le directeur des ressources humaines, le personnel des ressources humaines chargé du recrutement et différents employés (hommes et femmes) nouvellement recrutés et en contact avec la clientèle.

#### Preuves à fournir

- Précisez les éléments de la procédure d'intégration qui permettent d'évaluer l'engagement et les compétences des employés en contact avec la clientèle pour servir les clients cibles.

### 5.C.1.4 Tous les employés signent un document attestant qu'ils respecteront le Code d'éthique.

#### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full – Progress CP

Il ne suffit pas d'avoir un code de conduite pour que les valeurs prennent vie. Les politiques de ressources humaines, telles que le recrutement, l'évaluation et la formation, doivent refléter les normes énoncées dans le code. Tous les employés doivent connaître le code et s'engager à en respecter les règles en le signant.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systémique pour s'assurer que tous les employés respectent son code de conduite (1) en le formulant dans un langage clair et compréhensible pour tous les employés, (2) en proposant à tous les nouveaux employés une formation pratique sur la manière de le respecter et des formations annuelles de mise à jour, (3) en demandant à tous les employés de le signer (de préférence en signant également le contrat de travail), et (4) en contrôlant régulièrement le respect du code dans le cadre des évaluations des performances des employés et des audits des agences.
- Attribuez la note "partiellement" si une ou deux des quatre exigences ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) le code est formulé de manière vague ou incomplète ou (ii) la formation sur le code n'est pas suffisamment pratique pour bien guider les employés sur la manière de s'y conformer ou (iii) tous les employés ne signent pas le code ou ils ne signent leur contrat de travail que lorsqu'ils déclarent respecter le code ou (iv) les évaluations des performances des employés ne couvrent pas explicitement la conformité avec le code.
- Attribuez la note "non" s'il n'y a pas de processus en place pour garantir le respect du code ou si la plupart/toutes les employés ne signent pas le code ou si la plupart des employés ne comprennent pas bien le code ou n'en connaissent même pas l'existence.

#### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH / Code de conduite
- Exemple de dossiers d'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.

**Preuves à fournir**

- Analysez le code de conduite pour déterminer s'il est clairement formulé et complet.
- Vérifiez les dossiers des employés (ou leur contrat de travail) pour s'assurer qu'ils signent un document attestant qu'ils ont lu et compris le code de conduite et qu'ils acceptent de s'y conformer.
- Décrivez le matériel de formation sur le code de conduite et la fréquence des formations.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Le code de conduite doit inclure la confidentialité des données des clients.

## 5.C.2 L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients.

**Former et évaluer les employés en matière de performance sociale et de protection des clients**

Les institutions responsables doivent veiller à ce que tous leurs employés - et notamment tous les employés en contact avec les clients - ne "nuisent" à aucun client en se conformant pleinement aux normes de protection des clients. Les institutions ayant une stratégie sociale doivent, en outre, veiller à ce que tous leurs employés atteignent leurs objectifs sociaux afin que les clients "bénéficient" de l'utilisation des produits et services offerts. Pour ce faire, le système de développement des ressources humaines doit remplir les trois fonctions essentielles suivantes : (1) offrir une formation initiale et une formation pratique régulière sur la manière (i) d'adopter de "bonnes" pratiques de protection des clients (et d'éviter les "mauvaises") et (ii) d'atteindre les objectifs sociaux ; (2) évaluer tous les employés (notamment tous les employés en contact avec les clients) sur (i) le respect de la protection des clients et (ii) la réalisation de leurs objectifs sociaux dans le cadre de l'évaluation régulière de leurs performances (conjointement avec leurs objectifs commerciaux/financiers) ; (3) récompenser les niveaux élevés de (i) protection des clients et de (ii) réalisation de leurs objectifs sociaux dans le cadre de l'évaluation régulière des performances (conjointement avec leurs objectifs commerciaux/financiers) (3) récompenser les niveaux élevés (i) de respect de la protection des clients et de réalisation des objectifs sociaux, et sanctionner (i) le non-respect de la protection des clients et (ii) la non-réalisation des objectifs sociaux (voir EP 5.C.3).

Ce qui précède nécessite l'identification des comportements attendus du personnel en matière de protection des clients et des fonctions spécifiques de performance sociale de chaque employé. Les premiers doivent être définis dans la politique de protection des clients, qui précise les pratiques "acceptables" et "inacceptables" en matière de protection des clients, et en partie dans le code de conduite. Les fonctions spécifiques de performance sociale par type de poste (par exemple, agent de terrain, caissier, directeur d'agence, etc.) doivent être définies dans les fiches de poste respectives. Les (bonnes et mauvaises) pratiques de protection des clients identifiées et les fonctions spécifiques de performance sociale, ainsi que les objectifs sociaux, constituent le contenu des formations pratiques d'initiation et de remise à niveau de tous les employés en matière de protection des clients et de gestion de la performance sociale. Elles doivent servir de base au choix des critères pour les évaluations régulières des performances de tous les employés, de sorte que ces derniers soient évalués de manière "équilibrée" sur leur respect de la protection des clients et la réalisation de leurs objectifs sociaux, parallèlement à leurs objectifs commerciaux/financiers. Cela peut s'avérer difficile au départ si les employés sont habitués à n'être évalués que sur des objectifs de performance commerciale/financière. Il est important que les employés aient d'abord été formés à la stratégie sociale et à leurs responsabilités en matière de performance sociale.

**Former les employés à protéger les clients et à éviter les techniques de vente agressives**

Les institutions doivent former leurs employés en contact avec la clientèle à la vente de produits et de services sans exercer de pression sur les clients. Les techniques de ventes

agressives peuvent être particulièrement préjudiciables aux clients à faibles revenus et à ceux dont les capacités financières sont limitées, car ils sont susceptibles d'acheter des produits en se fondant davantage sur la pression exercée par les vendeurs que sur l'adéquation réelle du produit. Les institutions doivent donc définir clairement ce qu'est une "vente agressive" dans leur contexte socioculturel particulier et comment contrôler et sanctionner les employés qui pratiquent des techniques de ventes "agressives", par exemple :

- Dire aux clients que l'offre est limitée dans le temps ("vous devez signer aujourd'hui, car le prix augmentera demain").
- Poursuivre un client qui a clairement refusé un produit.
- Décourager ou empêcher les clients de consulter une personne de confiance.
- Décourager ou empêcher les clients de lire les informations sur les produits, les contrats, etc.
- Se disputer, être hostile ou condescendant à l'égard du client.
- Intimider ou menacer le client ("si vous ne souscrivez pas d'assurance-vie, vous aurez l'air de ne pas vous soucier de votre famille").
- Obliger tous les membres du groupe à renouveler un prêt, sans possibilité pour l'un des membres de se retirer.

Les techniques de vente doivent être adaptées aux niveaux d'éducation et d'alphabetisation des clients, ainsi qu'aux conditions du marché local. Par exemple, les clients qui n'ont jamais utilisé un produit d'assurance sont vulnérables aux ventes agressives, car ils peuvent avoir des difficultés à déterminer si le produit correspond à leurs besoins, ou ils peuvent croire que les primes payées sont remboursées si aucune demande d'indemnisation n'est faite. Les institutions doivent veiller à ce que les techniques de vente - le recrutement des clients, l'argumentaire de vente et le matériel promotionnel - n'induisent pas les clients en erreur quant aux avantages d'un produit. Ils doivent former leurs employés en contact avec les clients à (1) parler des produits d'une manière compréhensible pour les clients, (2) poser les bonnes questions afin d'orienter les clients vers les produits les plus appropriés, (3) vendre un produit en soulignant son utilité pour le client au lieu de l'inciter à signer un contrat, et (4) respecter le droit du client à refuser un produit.

Les institutions doivent veiller à ce que leurs agents ou prestataires tiers (par exemple, les agents mobiles, les compagnies d'assurance, les sociétés de transfert d'argent) respectent les bonnes pratiques en matière de protection des clients, notamment en ce qui concerne l'utilisation de techniques de vente "responsables". Cela commence par la sélection minutieuse d'agents ou de prestataires tiers qui respectent les normes de protection des clients (et qui forment donc leur personnel sur la manière de s'y conformer), suivie par des obligations contractuelles des prestataires tiers de se conformer aux normes de protection des clients et, enfin, par des formations conjointes du personnel sur la protection des clients et des audits de conformité.

#### **Exemples de terrain et ressources**

- [Sample Loan Officer GPS Evaluation Criteria Table](#)
- [Al Majmoua Trains Employees on GPS](#)
- [FINCA Microfinance Bank LTD. Evaluates Employees on Customer Care](#)

*5.C.2.1 L'institution forme tous les employés sur ses objectifs sociaux et sur la manière dont leur travail contribue à atteindre ces objectifs, et renforce cela de manière continue.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

La formation permet d'acquérir de nouvelles compétences, de garantir une culture commune et de promouvoir l'engagement en faveur de la stratégie sociale. Les institutions plus importantes et à croissance rapide, ou celles qui connaissent une forte rotation du personnel (> 20 %), ont besoin d'une formation plus fréquente afin que tous les nouveaux employés

aient une compréhension commune de leur rôle et de leurs responsabilités, y compris de leurs fonctions en matière de performance sociale et de leurs objectifs sociaux. Des formations de remise à niveau sur les objectifs sociaux devraient être proposées à tous les employés au moins une fois par an afin de garantir que les concepts de performance sociale sont renforcés et que les nouvelles tendances, politiques et pratiques liées aux objectifs sociaux sont présentées et discutées.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systémique de formation à la performance sociale en termes de (1) formation initiale pour tous les nouveaux employés sur la stratégie et les objectifs sociaux de l'institution et les fonctions et objectifs spécifiques des employés en matière de performance sociale et (2) au moins des formations annuelles de remise à niveau pour tous les employés (3) toutes deux avec une méthodologie de formation pratique axée sur des études de cas et des jeux de rôle de sorte que (4) la plupart/toutes les employés comprennent bien les sujets.
- Attribuez la note "partiellement" si une ou plusieurs des quatre exigences ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) la formation initiale et les formations de remise à niveau ne couvrent pas suffisamment les fonctions et les objectifs spécifiques des employés en matière de performance sociale ou (ii) la méthodologie de formation se concentre sur des cours magistraux avec une faible participation active des employés ou (iii) de nombreux employés ne comprennent pas bien les sujets abordés.
- Attribuez la note "non" si aucun processus de formation aux performances sociales n'est en place et/ou si au moins deux des quatre exigences ne sont pas remplies.

### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH / Code de conduite
- Formations d'initiation et de remise à niveau réalisées au cours des 12 derniers mois et matériel de formation sur la stratégie sociale, les objectifs sociaux, les fonctions de performance sociale et les objectifs sociaux du personnel.
- Rapport des RH sur les formations d'initiation et de remise à niveau sur les sujets susmentionnés et des évaluations des formations au cours des 12 derniers mois.
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, le responsable de la formation et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux.

### Preuves à fournir

- Faites référence aux formations initiales et de mise à jour ainsi qu'aux évaluations des formations sur les sujets susmentionnés au cours des 12 derniers mois.
- Décrivez les méthodes et le matériel de formation destinés aux formateurs et aux employés.
- Faites référence au niveau de compréhension des sujets susmentionnés dans l'échantillon d'entretiens avec le personnel.

### Ressources pour l'indicateur 5.C.2.1

- [Sample Employee GPS Responsibilities Table](#)
- [FINCA Microfinance Bank LTD. Evaluates Employees on Customer Care](#)

*5.C.2.2 L'institution forme les employés à la protection des clients, conformément à leurs rôles et responsabilités. La formation couvre au minimum les sujets suivants :*

*5.C.2.2.1 Analyse de la capacité de remboursement et processus d'approbation de crédit*

*5.C.2.2.2 Comment éviter les techniques de vente agressives, y compris comment respecter le droit des clients de refuser des produits*

5.C.2.2.3 Comment expliquer les prix, les termes et conditions aux clients et comment vérifier la compréhension des clients

5.C.2.2.4 Pratiques de recouvrement des créances et procédures de recouvrement des prêts

5.C.2.2.5 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.

5.C.2.2. Comment fonctionne le mécanisme de gestion des réclamations, comment résoudre les réclamations contre des prestataires tiers et comment traiter les clients avec respect pendant le processus.

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**  
**Détails 5.C.2.2.1 / 5.C.2.2.3 / 5.C.2.2.4 : Progress CP**

Les politiques de ressources humaines relatives au recrutement, à l'évaluation des performances des employés et à la formation des employés doivent refléter les normes de protection des clients énoncées dans le code de conduite et dans les politiques et procédures de protection des clients. Les formations peuvent prendre la forme de cours formels, d'apprentissage en ligne, d'accompagnement sur le terrain (notamment pendant la période d'essai) ou se dérouler lors des réunions régulières au niveau des agences (pour autant qu'il soit prouvé que les questions relatives à la protection des clients sont abordées).

#### **Guide de notation pour chaque détail**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systémique de formation à la protection des clients en termes de (1) formation initiale pour tous les nouveaux employés sur la protection des clients et sur la manière de se conformer aux "bonnes" pratiques de protection des clients et (2) au moins des formations de mise à jour annuelles pour tous les employés (3) avec une méthodologie de formation pratique axée sur des études de cas et des jeux de rôle afin que (4) la plupart/toutes les employés comprennent bien la protection des clients.
- Attribuez la note "partiellement" si une ou plusieurs des quatre exigences ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) la formation initiale et les formations de mise à jour couvrent insuffisamment les pratiques "acceptables" et "non acceptables" de protection des clients pour les employés ou (ii) la méthodologie de formation se concentre sur les cours magistraux avec une faible participation des employés ou (iii) de nombreux employés ont une faible compréhension de la protection des clients.
- Attribuez la note "non" si aucun processus de formation à la protection des clients n'est en place et/ou si au moins deux des quatre exigences ne sont pas remplies.

#### **Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH / 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.
- Les rapports des RH sur les formations d'initiation et de mise à jour sur la protection des clients et les évaluations des formations au cours des 12 derniers mois.
- Dossiers des employés
- Entretien avec le responsable des ressources humaines, le responsable de la formation et différents employés (femmes et hommes exerçant des fonctions de bureau et de terrain) à différents niveaux.

#### **Preuves à fournir**

- Précisez les éléments des politiques de ressources humaines et du matériel de formation qui sont liés au code de conduite et aux politiques de protection des clients (modules de formation, mises à jour sur place, apprentissage en ligne, etc.) Le matériel de formation doit indiquer clairement les normes de conduite que le personnel est censé respecter.

- Précisez quand le personnel nouveau et existant a reçu une formation au cours des 12 derniers mois (par exemple, formation initiale, coaching en cours d'emploi, sessions ad hoc).
- Décrivez les méthodes et le matériel de formation destinés aux formateurs et aux stagiaires.
- Faites référence au niveau de compréhension de la protection des clients à partir de l'échantillon d'entretiens avec le personnel.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

Pour 5.C.2.2.1 : S'applique aux agents de crédit, aux cadres de terrain supervisant plusieurs agents de crédit, au chef de crédit de l'agence, au directeur de l'agence, aux spécialistes du siège social chargés de la gestion des prêts et des restructurations de prêts, et aux auditeurs internes.

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 sur la manière de procéder au contrôle préalable et sur les critères de prêt pertinents.

Pour 5.C.2.2 : S'applique à l'ensemble du personnel en contact avec les clients, notamment ceux qui exercent des fonctions de vente, ainsi qu'aux auditeurs internes.

Grâce à cette formation, le personnel comprend et possède les compétences nécessaires pour mettre en œuvre les politiques et les procédures relatives au traitement équitable et responsable des clients, conformément au code de conduite. Les comportements "inacceptables" sont mis en évidence. Le matériel de formation doit faire explicitement référence aux ventes "agressives". Les jeux de rôle sont particulièrement utiles pour montrer à quoi ressemblent les ventes "agressives".

L'institution vérifie que les tiers (gestionnaires de réseaux d'agents, etc.) forment leurs propres représentants au traitement équitable et responsable des clients. La formation est alignée sur le code de conduite de l'institution et précise les comportements "inacceptables".

Pour 5.C.2.2.3 : S'applique à l'ensemble du personnel en contact avec les clients, notamment les agents de crédit et les personnes exerçant des fonctions de vente, ainsi que les auditeurs internes.

L'institution forme l'ensemble du personnel en contact avec les clients à communiquer toutes les informations relatives aux produits, services et politiques aux clients dans la langue locale et à un niveau approprié compte tenu des limites de l'éducation financière. Pour les clients moins alphabétisés, la communication orale complète l'information écrite.

Exemples : L'institution X forme ses agents de crédit pour qu'ils puissent lire lentement les contrats de produits aux clients ayant des difficultés d'alphabétisation et/ou des capacités financières limitées, en construisant l'échange sur une série de questions et de réponses afin que les clients puissent poser des questions et que les agents de crédit puissent vérifier la compréhension.

Les représentants du service clientèle de l'institution Y, qui s'occupent des décaissements, ont été formés pour vérifier que les clients comprennent les termes et conditions verbalement au cours du processus de décaissement.

Pour 5.C.2.2.4 : S'applique aux agents de crédit, aux cadres de terrain supervisant plusieurs agents de crédit, au chef de crédit de l'agence, au directeur de l'agence, aux spécialistes du siège chargés de la gestion des prêts et des restructurations de prêts, et aux auditeurs internes.

La formation doit porter sur les mesures que les employés sont censés prendre et celles qui leur sont interdites en cas de défaillance. Cela inclut une formation sur la manière d'évaluer la volonté et la capacité de remboursement d'un client.

Exemple : Le personnel de terrain chargé du recouvrement est encouragé à appeler les clients "clients ayant des prêts en retard" au lieu de "clients délinquants" afin d'éviter les connotations négatives et le mépris associés à ce terme.

Pour 5.C.2.2.5 : S'applique à tous les salariés.

Les institutions doivent former tous leurs employés, nouveaux et existants, sur (1) leurs politiques de confidentialité et de partage des données, (2) les risques de fraude, leur identification et leur signalement, et (3) la manière de communiquer avec les clients sur les

politiques de confidentialité et de sécurité des données (comment parler aux clients de la protection de la vie privée et de la confidentialité, comment garder les informations des clients en sécurité, comment garder les mots de passe informatiques en sécurité).

Pour 5.C.2.2.6 : s'applique à tous les employés en contact avec les clients et aux auditeurs internes.

Pour qu'un mécanisme de réclamation soit efficace, les employés doivent connaître son existence et savoir comment l'utiliser. Ils doivent savoir comment fonctionne le mécanisme et comment orienter les clients vers la personne ou le mécanisme approprié. Le traitement des plaintes doit être abordé dans le cadre de la formation initiale. Le fonctionnement du mécanisme de traitement des plaintes ne se résume pas au canal à utiliser pour déposer une plainte, mais aussi à la manière dont le personnel traite les plaintes.

#### Ressources pour l'indicateur 5.C.2.2

- SKS and Equitas Protect Client Data
- Guidance for Adequate Training of Employees on Code of Conduct and Client Protection

### 5.C.3 L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers.

#### Inciter à des performances équilibrées

Les indicateurs utilisés pour mesurer et récompenser les performances des employés (et aussi des agents, notamment si ces derniers sont engagés directement par l'institution) transmettent un message important au personnel et aux clients quant aux valeurs portées par les institutions. Si les institutions prétendent avoir des objectifs sociaux, mais incitent exclusivement à la performance financière, les employés n'ont d'autre choix que d'accorder moins d'importance à la performance sociale. Par exemple, on peut supposer qu'une politique d'incitation de "tolérance zéro pour les arriérés" conduira certains agents de crédit à utiliser des pratiques de recouvrement inacceptables. Un directeur ne consacrera du temps à l'encadrement de son personnel que si cela fait partie de ses indicateurs clés de performance. Pour concevoir et mettre en œuvre un système de gestion des performances des employés qui inclut des objectifs sociaux et financiers, les institutions doivent d'abord définir les comportements et les réalisations qu'elles souhaitent promouvoir. Cela dépend de leurs objectifs sociaux, tels que le traitement respectueux des clients, la bonne adaptation des produits et la collecte de données exactes. Par exemple, veulent-elles simplement que les agents de terrain recouvrent le plus grand nombre possible de prêts en souffrance, ou le traitement respectueux des clients en retard de paiement est-il également un objectif ? Veut-on que les employés vendent le plus grand nombre possible de polices de micro-assurance ou faut-il également s'assurer qu'une police d'assurance est adaptée aux clients qui l'achètent ? Est-il suffisant pour un agent de terrain de simplement remplir le profil social d'un client, ou est-il important que les informations soient également exactes ?

Un bon système d'incitation pour le personnel (et les agents) permet d'atteindre cet objectif :

- **Équilibrer les objectifs sociaux et financiers.** Intégrer des variables "sociales" dans le système d'incitation sans dépasser cinq variables pour que le système reste gérable et simple (voir les [exemples de variables sociales pour l'incitation des salariés](#) dans la section des ressources). Les poids attribués aux variables sociales et de productivité doivent être équilibrés afin de s'assurer que la même importance est accordée aux performances sociales et financières. Dans certains cas, l'importance d'un objectif social peut être soulignée en le plaçant comme condition (plutôt que comme variable) dans le système d'incitation. Par exemple, les récompenses d'un agent de terrain peuvent être conditionnées à la présence d'un certain pourcentage de clients cibles (par exemple, des femmes, des ruraux, des agriculteurs) dans son portefeuille de dossiers. En outre, il est possible de mettre l'accent sur le traitement souhaité des clients en excluant les employés qui sont sanctionnés pour avoir maltraité des clients.

- **Inciter à bien traiter les clients.** Il est important que la part variable du salaire d'un agent de terrain soit raisonnable et toujours inférieure à 50 %, bien qu'une limite de 20 à 30 % soit préférable pour prévenir les mauvaises pratiques telles que les tactiques de ventes ou de recouvrement agressifs. Il est important de limiter la charge de travail des agents de terrain afin d'éviter que les clients ne souffrent d'un personnel dont la charge de travail est trop élevée (voir les [lignes directrices relatives à la limitation de la charge de travail](#)). Il est recommandé de plafonner les incitations au déboursement/à la vente afin de réduire l'incidence des pratiques de vente trop agressives. Par exemple, une institution a décidé que tout ce qui est déboursé au-delà de 120 % de l'objectif de déboursement n'est pas pris en compte dans le calcul de la prime.
- **Être simple et direct.** Le calcul des primes doit être simple et transparent pour chaque catégorie de salariés ; en règle générale, tout salarié doit être en mesure de calculer ses propres primes. Les variables - les indicateurs clés qui se combinent pour évaluer les performances d'un employé par rapport à des objectifs prédéfinis - ne doivent pas dépasser cinq pour chaque groupe d'employés. Les institutions doivent suivre les variables et les indicateurs dans le SIG ou dans un autre système fiable perçu comme transparent et équitable par les employés.
- **Fixer des objectifs réalisables.** Les institutions devraient s'efforcer de fixer des conditions qui permettent à au moins 70 % des salariés d'obtenir des récompenses. En particulier lors de l'introduction de nouvelles variables ou de nouveaux poids dans le système d'incitation, les institutions devraient viser à ce qu'un plus grand nombre d'employés atteignent la récompense plutôt qu'un plus petit nombre. Au fil du temps, ils seront en mesure d'évaluer si des objectifs réalisables ont été fixés et la structure d'incitation pourra être ajustée en conséquence.
- **Promouvoir l'égalité entre les employés.** Alors que certaines institutions choisissent de n'appliquer des mesures d'incitation qu'à certains postes, l'expérience montre qu'un système d'incitation global qui couvre la majorité des postes de l'institution - ou au moins les postes sur le terrain - crée un plus grand sentiment d'égalité parmi les employés. En outre, même si le personnel support et les cadres supérieurs peuvent avoir des indicateurs (KPI – *key performance indicator*) différents en fonction de leurs responsabilités, les indicateurs doivent tous être alignés sur les mêmes objectifs finaux. Par exemple, un directeur d'agence peut être incité sur un objectif de réduction du départ de clients, tandis qu'un représentant du service clientèle de cette agence s'efforcera de résoudre un nombre cible de demandes de renseignements de la part des clients, de sorte que tous deux travailleront dans le même sens, celui de la fidélisation de la clientèle.

Les institutions devraient consacrer du temps à la communication aux employés des raisons qui sous-tendent toute modification du système d'incitation et de son fonctionnement. Ils devraient préparer une formation à l'échelle de l'organisation avant de mettre en œuvre un système considérablement modifié ou si de nombreux employés ne comprennent pas parfaitement le système actuel. Cette formation doit être complétée par des guides simples et succincts à l'intention des employés, qui expliquent les politiques et fournissent des exemples de calculs.

L'encadrement supérieur et l'audit interne/la gestion des risques devraient réexaminer chaque année le système d'incitation. Ils doivent examiner tout nouveau système au bout de trois à six mois, puis tous les ans. Le rôle de l'audit interne est de contrôler les facteurs présentés dans le [tableau "Facteurs à prendre en considération lors de l'audit interne de votre système d'incitation du personnel"](#) et d'en rendre compte à la direction générale. La direction générale doit utiliser ces informations, ainsi que les informations du marché, pour poser les questions essentielles présentées dans le [tableau "Questions essentielles à se poser lors de l'examen du système d'incitation du personnel"](#). L'objectif ultime est de s'assurer que le système d'incitation n'a pas de conséquences négatives inattendues pour les clients.

REMARQUE : en règle générale, le poids d'une seule variable doit être compris entre 10 et 35 %. Les poids inférieurs à 10 % ne sont pas motivants, et ceux supérieurs à 35 % créent des comportements déséquilibrés (c'est-à-dire qu'ils négligent d'autres variables).

### Ressources

- [Example of Social Variables for Incentivizing Employees](#)
- [Example Incentive Structure that Balances Portfolio Growth/Size and Quality](#)
- [Social Performance Factors to Examine During Internat Audit](#)
- [Essential Questions to Answer when Reviewing Your Staff Incentive System](#)

### Exemples de terrain

- [Ujivian Incentivizes Customer Service](#)
- [ESAF Rewards Staff for Achieving GPS Targets](#)

#### 5.C.3.1 Les évaluations de performances des employés et les incitations incluent la protection des clients ou des critères de performance sociale.

5.C.3.1.1 L'évaluation des performances comprend des critères de protection des clients, tels que la qualité du portefeuille et le service client, y compris le traitement des clients avec respect et sans discrimination.

5.C.3.1.2 L'évaluation des performances comprend des critères de performance sociale, tels que la capacité à recruter des clients cibles, la qualité de la collecte de données, la qualité des services non financiers fournis et la fidélisation des clients.

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full**

**Détail 5.C.3.1.1 : Advanced CP**

**Détail 5.C.3.1.2 : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Afin de signaler l'importance du code de conduite, des objectifs sociaux et de la protection des clients, les employés (et les agents directement engagés par l'institution) doivent être évalués et incités sur la base de critères de performance sociale. Les incitations, en particulier, peuvent avoir un impact sur les performances et envoyer un message fort sur l'importance de ce qui est pris en compte dans les incitations.

### Guide de notation pour les deux détails

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique d'évaluation des performances et d'incitation des employés (et des agents) qui:
  - (1) évalue au moins une fois par an la performance de l'employé (et de l'agent).
    - [\[Détail 5.C.3.1.1\]](#) protection des clients: respect de critères tels que l'adhésion au code de conduite, le traitement respectueux et non discriminatoire des clients, l'obtention d'un portefeuille de haute qualité, etc.
    - [\[Détail 5.C.3.1.2\]](#) performance sociale: avec des critères tels que la capacité à recruter des clients cibles, la qualité des services non financiers fournis, la qualité de la collecte de données, etc,
  - (2) offre des incitations en fonction des résultats de l'évaluation des performances,
  - (3) est examiné chaque année par la direction générale et l'audit interne/la gestion des risques, et
  - (4) la mise en œuvre cohérente est vérifiée par des audits de contrôle et de conformité des ressources humaines.
- Attribuez la note "partiellement" si les quatre exigences ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) les critères d'évaluation sont définis de manière trop vague pour que l'on puisse s'attendre à ce qu'ils soient pris en compte dans l'évaluation.
  - [\[Détail 5.C.3.1.1\]](#) respect de la protection des clients
  - [\[Détail 5.C.3.1.2\]](#) performance sociale,

ou (ii) le système d'incitation est (encore) largement axé sur des critères commerciaux/financiers ou (iii) l'évaluation des performances et les systèmes d'incitation ne sont revus que tous les deux ans ou (iv) le contrôle des ressources

humaines est plus ad hoc et les audits de conformité des ressources humaines ne tiennent pas suffisamment compte de l'engagement des employés (et des agents) à l'égard de l'environnement.

- [\[Détail 5.C.3.1.1\]](#) respect de la protection des clients
- [\[Détail 5.C.3.1.2\]](#) performance sociale.
- Attribuez la note "non" si aucun processus d'évaluation des performances et d'incitation des employés (et des agents) n'a été mis en place et/ou si au moins deux des quatre conditions ne sont pas remplies.

### Sources d'information

- Manuel des politiques et procédures RH / Code de conduite / Politique de protection des clients
- Critères d'évaluation des performances du personnel en matière de protection des clients et de performances sociales.
- Critères des systèmes d'incitation par principal type de poste (notamment agent de crédit, cadre de terrain supervisant plusieurs agents de crédit, conseiller clientèle, directeur d'agence) en ce qui concerne le respect de la protection des clients et les performances sociales.
- 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) à différents niveaux, et des agents (qui sont directement engagés par l'institution).

### Preuves à fournir

- Décrivez les critères d'évaluation des performances liés au respect de la protection des clients (comme l'adhésion au code de conduite ou le respect des valeurs de l'institution) et aux performances sociales (comme la réalisation des objectifs de performance sociale) par grand type de poste et expliquez leur poids dans l'évaluation globale des performances.
- Précisez les principaux points de la politique d'incitation du personnel et le système d'incitation par grand type de poste.
- Expliquez comment et quand les systèmes d'évaluation des performances et d'incitation du personnel ont été revus pour la dernière fois.
- Décrivez le processus de contrôle des ressources humaines et le contenu des audits de conformité des ressources humaines relatifs à la protection des clients et aux performances sociales dans le cadre de l'évaluation des performances du personnel et des systèmes d'incitation.

### Ressources pour l'indicateur 5.C.3.1

- [ESAF Rewards Staff for Achieving GPS Targets](#)

*5.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.*

### Indicateur : SPI5 Full | CP Full

Les conditions du marché évoluent en fonction de la concurrence, de la réglementation et des fluctuations politiques et économiques. Les institutions doivent réviser les objectifs et les incitations en fonction de l'évolution du marché et des conditions internes (croissance du personnel, nouveaux produits, etc.) afin qu'ils restent appropriés et réalistes. Par exemple, si une institution incite les agents de crédit à avoir un PAR30 <5% et des objectifs de productivité de 250 clients avec une moyenne sectorielle de 100 clients par agent de crédit, alors le système d'incitation peut pousser les agents de crédit à accorder des prêts de qualité inférieure.

Les systèmes d'incitation doivent être révisés chaque année. Cette révision doit inclure un examen des conséquences sociales inattendues, en encourageant les employés à agir d'une manière qui a des effets négatifs sur les clients et/ou l'institution.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique d'évaluation des incitations qui (1) vérifie les conséquences négatives (réelles et potentielles) pour les clients, telles que les ventes agressives, la maltraitance des clients, la fraude, etc. (2) et pour les employés, comme en témoignerait le taux élevé de rotation du personnel (3) au moins une fois par an et (4) elle prend des mesures correctives pour remédier aux conséquences négatives identifiées.
- Attribuez la note "partiellement" si les quatre conditions ne sont que partiellement remplies. Par exemple, (i) l'examen est assez superficiel, sans aucune recherche sur les clients, ou (ii) il se concentre sur les employés et accorde peu d'attention aux clients, ou (iii) le dernier examen a été réalisé il y a deux ans, ou (iv) des mesures correctives trop limitées et/ou trop tardives ont été prises pour remédier aux conséquences négatives.
- Attribuez la note "non" s'il n'existe pas de processus de révision du système d'incitations et/ou si au moins deux des quatre conditions ne sont pas remplies.

**Sources d'information**

- Manuel des politiques et procédures RH.
- Politique d'incitation et systèmes d'incitation par type de poste (notamment agent de crédit, cadre de terrain supervisant plusieurs agents de crédit, conseiller clientèle, directeur d'agence).
- Les dernières recherches sur les clients qui révèlent des conséquences négatives, (enquêtes de satisfaction des clients, entretiens avec les clients qui quittent l'institution, etc.).
- Les deux dernières enquêtes de satisfaction des employés.
- 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 agents (qui sont directement engagés par l'institution).

**Preuves à fournir**

- Précisez comment et quand les systèmes d'incitation par type de poste ont été revus pour la dernière fois et s'ils sont revus régulièrement ou sur une base ad hoc.
- Décrivez les conséquences négatives identifiées pour les clients et les employés, le cas échéant, et les actions entreprises pour y remédier.

**Ressources pour l'indicateur 5.C.3.2**

- [Factors to Examine During Internal Audit of Your Staff Incentive System](#)
- [Essential Questions to Answer When Reviewing Your Staff Incentive System](#)

## Dimension 6. Croissance et rendements responsables

Les normes et les orientations de Dimension 6 partent du principe qu'en tant qu'entreprise sociale, les décisions et les résultats financiers d'une institution doivent refléter ses objectifs sociaux. Comme pour les autres entreprises sociales, il est essentiel de trouver le bon équilibre. Au fur et à mesure que les institutions se développent et accueillent de nouveaux investisseurs qui peuvent avoir des priorités différentes, il est très important pour les institutions financières d'avoir des politiques et des pratiques institutionnalisées qui soutiennent leur propre équilibre. Les trois principaux domaines d'intérêt de cette dimension sont la gestion responsable de la croissance, la fixation des prix et l'utilisation des bénéfices pour assurer la viabilité à long terme tout en atteignant les objectifs sociaux.

La Dimension 6 comprend trois normes :

- Norme 6A : L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.
- Standard 6B : L'institution fixe les prix de manière responsable.
- Norme 6C : L'institution utilise les bénéfices de manière responsable.

### Norme 6A. L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.

Cette norme comporte deux pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 6.A.1 : Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable.
- Pratique essentielle 6.A.2 : En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable.

#### 6.A.1 Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable.

La plupart des institutions visent des taux de croissance positifs de leur clientèle et/ou de leur portefeuille. Les taux de croissance annuels moyens sont généralement compris entre 5 et 30 %, mais ils peuvent atteindre 50 % ou plus sur les marchés où le potentiel est encore très important. Ces taux de croissance élevés peuvent être appropriés dans certains contextes - par exemple lorsqu'une jeune institution étend ses activités - mais ils peuvent être très dangereux dans d'autres, où ils peuvent favoriser le surendettement des clients ou affaiblir les systèmes de contrôle interne des institutions à croissance rapide.

Quelle que soit la raison de la croissance (par exemple, pour réaliser des économies d'échelle et atteindre la durabilité, pour atteindre les objectifs sociaux de l'inclusion financière), les institutions doivent s'assurer que les taux de croissance qu'elles visent sont viables. La viabilité signifie que la croissance se construit à un rythme qui permet aux institutions d'adapter et développer leurs systèmes de contrôle de la qualité (formation des employés, capacité des systèmes d'information de gestion, surveillance des risques, etc.). Des taux de croissance viables permettront de se développer tout en maintenant une qualité de portefeuille adéquate, en fournissant un bon service à la clientèle, en respectant les droits des clients et en donnant aux employés des charges de travail gérables.

Les institutions fixent des taux de croissance cibles par agence et/ou par région sur un horizon de trois à cinq ans. Au cours de ce processus, les facteurs suivants doivent être

analysés tout en gardant à l'esprit la qualité du service à la clientèle, la protection des clients et la satisfaction des employés :

- Facteurs externes : demande des clients, concurrence, pénétration et saturation du marché, infrastructure du marché ; et
- Facteurs internes : contrôles internes, capacité des ressources humaines, SIG et satisfaction des clients.

### **Analyser les facteurs externes**

Pour chaque agence et pour chaque produit, la demande des clients, la pénétration actuelle et future du marché par les concurrents, la saturation du marché et l'infrastructure du marché doivent être analysées avec soin afin de fixer des taux de croissance cibles viables. Les informations sur le marché doivent être segmentées en fonction des différents types de clients et de produits, car il peut exister des poches de saturation au sein d'un marché par ailleurs assez peu saturé. Les institutions doivent également déterminer si une stratégie de croissance "intensive" ou "extensive" est la plus appropriée : une stratégie de "croissance intensive" consiste à ajouter de nouveaux clients dans les agences existantes ou sur un marché géographique limité, tandis qu'une stratégie de "croissance extensive" se concentre sur l'ouverture de nouvelles agences et/ou l'entrée sur de nouveaux marchés. En général, la prudence est de mise pour la croissance intensive, qui épuise le réservoir de "bons" clients plus rapidement que la croissance extensive. Les données historiques du MIX Market montrent que les niveaux de croissance intensive supérieurs à 168 % (taux de croissance du nombre d'emprunteurs par agence) sont associés à une baisse de la qualité du portefeuille, tandis que seuls les niveaux de croissance extensive supérieurs à 631 % par an (taux de croissance du nombre d'agences par institution) sont associés à une détérioration de la qualité du portefeuille. Ces données ne suggèrent pas que les institutions ne devraient jamais poursuivre une "croissance intensive", mais plutôt se demander si la croissance des agences existantes favorisera des résultats positifs (par exemple, l'inclusion financière) ou peut conduire à des résultats négatifs (par exemple, le surendettement des clients).

Le tableau intitulé "Analyser les facteurs externes pour éclairer votre politique de croissance" présente les facteurs externes à analyser, les données nécessaires à cette analyse ("ressources nécessaires") et les informations à tirer de chaque analyse ("analyse"). Utiliser les données internationales pour calculer le potentiel du marché montre comment les institutions peuvent utiliser les données de Global Findex pour déterminer leur marché potentiel.

### **Analyser les facteurs internes**

La politique de croissance doit également tenir compte de la capacité interne de l'institution à équilibrer la croissance et la qualité du service. Le tableau [Analyser les facteurs internes pour éclairer votre politique de croissance](#) énumère les facteurs internes à examiner et résume les enseignements à tirer de chaque analyse.

### **Exemples de terrain et ressources pour 6A**

- [Analyze External Factors to Inform your Growth Policy](#)
- [Using Global Data to Calculate Market Potential](#)
- [Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy](#)

#### **6.A.1.1 L'institution ajuste ses objectifs de croissance à la saturation du marché.**

#### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | CP Commit | CP Full – Progress CP**

Il y a saturation du marché lorsque la fourniture d'un produit ou d'un service atteint les limites de la demande effective d'un segment de clientèle ciblé. La saturation du marché du crédit présente un risque élevé de surendettement. Elle est difficile à mesurer, mais il existe des signaux d'alerte, tels que la difficulté pour les agents de crédit d'atteindre leurs objectifs de décaissement, ou la pratique courante des emprunts multiples.

Certaines questions doivent être analysées :

- L'institution surveille-t-elle la saturation du marché ? Quelles sont les sources d'information ?
- Le budget/la planification financière est-il un processus ascendant ? Y a-t-il une contribution du terrain ?
- Des ajustements ont-ils été apportés aux objectifs de croissance en raison de la saturation du marché/du surendettement dans le passé ?

MIMOSA est un outil créé pour mesurer le niveau de saturation des marchés du crédit et peut donner une idée du niveau de risque auquel un pays donné est confronté.

#### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique pour (1) ajuster ses objectifs de croissance par agence et par personnel en fonction de l'évolution de la saturation du marché, sur la base d'une connaissance vérifiable du marché, (2) revoir régulièrement ces objectifs et (3) documenter la ou les raisons de chaque ajustement d'objectif de croissance.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, l'analyse de la saturation du marché est basée uniquement sur des statistiques officielles ou peu précises, ou la documentation des raisons de l'ajustement des objectifs de croissance n'est pas cohérente.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne dispose pas d'un processus systématique pour surveiller la saturation du marché et/ou n'a pas revu ses objectifs de croissance au cours des 24 derniers mois.

#### Sources d'information

- Entretien avec le conseil d'administration
- Entretien avec le responsable du crédit
- Entretien avec le directeur général
- Entretien avec le directeur financier
- Rapports de gestion au conseil d'administration, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration
- Études de marché
- Le plan d'affaires et les hypothèses utilisées pour projeter la croissance
- Tendances de croissance passées
- Rapports de centrales de risques, s'ils existent

#### Preuves à fournir

Démontrez que le conseil d'administration ou la direction générale demande, dispose et utilise des informations sur la saturation du marché pour déterminer et ajuster les objectifs de croissance. S'il existe un exemple d'ajustement des objectifs de croissance pour cette raison ou d'autres, au cours de l'année écoulée, décrivez-le.

#### Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre

- [Financial Service Providers in Serbia and Bosnia-Herzegovina Monitor Market Saturation and Over-indebtedness Risk](#)
- [Incofin Defines Responsible Growth](#)

#### Ressources pour l'indicateur 6.A.1.1

- L'[indice MIMOSA](#), qui est basé sur la pénétration du marché et la capacité

*6.A.1.2 L'institution aligne ses objectifs de croissance à la demande, par segment de clientèle, telle qu'identifiée dans les études de marché.*

Les différents segments de clientèle ont des niveaux de demande et des risques de saturation uniques en ce qui concerne le crédit et d'autres produits. Pour comprendre ces caractéristiques, les institutions doivent différencier la demande et la saturation du marché en fonction du segment de clientèle et de la région ou de l'agence. Les résultats des études de marché et sectorielles doivent conduire à des ajustements des objectifs de croissance responsable en fonction des besoins des clients et du contexte. Se référer aux sections sur les pratiques essentielles 3.A.1 et 3.A.2 pour plus d'informations sur l'étude de marché centrée sur le client et l'analyse des besoins des clients par segment et par secteur.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique pour (1) réaliser régulièrement des études de marché différenciées en fonction de ses segments de clientèle les plus pertinents et (2) ajuster les objectifs de croissance de chaque produit en fonction de la demande, du niveau d'endettement et du degré de saturation du marché de ses segments de clientèle les plus pertinents.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, l'étude de marché n'est pas différenciée selon les segments de clientèle les plus pertinents ou l'étude de marché ne couvre pas le niveau de surendettement par segment de clientèle ou encore les objectifs de croissance des produits ne sont pas tous basés sur l'étude de marché par segment de clientèle.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne dispose pas d'un processus systématique d'étude de marché par segment de clientèle et/ou n'a pas revu ses objectifs de croissance des produits sur la base d'une étude de marché par segment de clientèle au cours des 24 derniers mois.

**Sources d'information**

- Résultats d'études de marché, d'enquêtes mystères, d'études par pays, d'études de centrales de risques.
- Entretiens avec les clients.
- Plans annuels ou opérationnels indiquant les taux de croissance visés par segment/produit.

**Preuves à fournir**

Résumez les pratiques mises en œuvre par l'institution en matière d'étude de marché, segmentée par client et d'examen des objectifs de croissance des produits.

**6.A.1.3 L'institution alloue des fonds et des ressources humaines pour renforcer les capacités internes afin d'assurer une croissance responsable :**

6.A.1.3.1 Mécanismes de contrôle interne/audit interne

6.A.1.3.2 Recrutement et formation du personnel et des agents tiers, le cas échéant

6.A.1.3.3 Qualité et capacité du système d'information de gestion

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

La croissance peut provoquer des "crises de croissance" et ces détails visent à traiter les principales façons dont une croissance rapide peut conduire à des lacunes dans les capacités internes qui peuvent affecter la protection des clients et leur satisfaction. Les institutions ont besoin d'un personnel suffisant, de formations d'orientation et de mise à jour, d'une infrastructure de gestion des données et d'une capacité de suivi pour pouvoir gérer efficacement la croissance tout en maintenant des normes élevées en matière de protection des clients. Elles doivent s'assurer qu'elles disposent de suffisamment de personnel et de ressources financières pour renforcer et maintenir leurs capacités internes pendant les périodes de forte croissance.

**Guide de notation**

Détail 6.A.1.3.1 :

- Attribuez la note "oui" si les capacités de contrôle interne et d'audit interne de l'institution suivent le rythme de la croissance opérationnelle en termes de (1) maintien des fonctions de contrôle interne en termes de portée et de qualité au niveau des agences, (2) réalisation d'audits de chaque agence au moins une fois par an, couvrant l'examen des dossiers et des entretiens avec au moins 3 à 5 % de l'ensemble des clients.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, dans les agences ayant connu une croissance rapide au cours des 12 derniers mois, les fonctions de contrôle interne n'ont pas pu être entièrement maintenues ou moins de 3 % du nombre total de clients ont été audités.
- Attribuez la note "non" si les capacités de contrôle interne et d'audit interne n'ont pas suivi le rythme de la croissance opérationnelle.

**Détail 6.A.1.3.2 :**

- Attribuez la note "oui" si l'institution, en suivant la croissance opérationnelle, (1) dispose d'un personnel suffisant (et d'agents, le cas échéant) pour maintenir un bon service à la clientèle (c.-à-d. ne pas laisser le personnel de première ligne surchargé de travail ou épuisé en raison d'un manque de personnel. Voir les lignes directrices sur les limites de la charge de travail pour les niveaux recommandés pour les agents de crédit) et (2) organise à la fois a) des formations annuelles de mise à jour pour tout le personnel existant (et les agents, le cas échéant) et b) des formations d'orientation pour tout le nouveau personnel (et les agents, le cas échéant) dans les trois mois suivant leur date d'entrée en fonction.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, dans les agences ayant connu une croissance rapide au cours des 12 derniers mois, il y a eu des pénuries de personnel ou tout le personnel n'a pas reçu les formations annuelles de mise à jour ou les formations d'orientation pour certains nouveaux employés ont été raccourcies.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas réussi à recruter et/ou à former du personnel (et des agents, le cas échéant) pour suivre le rythme de la croissance opérationnelle.

**Détail 6.A.1.3.3 :**

- Attribuez la note "oui" si, compte tenu de la croissance opérationnelle, la capacité du SIG permet à l'institution (1) de conserver toutes les informations sociales et financières concernant tous ses clients dans une base de données stable, sécurisée et complète (ou dans deux bases de données reliées par un numéro d'identification unique) et (2) de suivre régulièrement la situation de chaque client, en particulier en ce qui concerne le PAR.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la base de données des clients n'est pas entièrement sécurisée par une sauvegarde quotidienne ou n'est pas complète car la saisie des données des clients est décalée de quelques jours.
- Attribuez la note "non" si la capacité du système d'information et de gestion ne peut pas suivre la croissance opérationnelle.

**Sources d'information**

- Entretien avec le personnel et/ou le responsable de l'audit interne.
- Entretien avec le responsable informatique ou le chef du service informatique.
- Entretien avec le responsable des ressources humaines et/ou de la formation.

**Preuves à fournir**

- Précisez à quelle fréquence chaque agence est visitée par le service d'audit interne et quel est le pourcentage de clients et/ou d'agents de crédit qui reçoivent des visites/appels de contrôle.
- Précisez à quelle fréquence et pendant combien de temps par session le personnel reçoit une formation, quel est le taux de rotation au sein de l'institution pour le personnel de terrain et dans l'ensemble

- Précisez si le SIG est intégré pour produire à la fois les données de performance financière et de performance sociale.

**Ressources pour l'indicateur 6.A.1.3**

- [Guidelines for Case Load Limits](#)

## 6.A.2 En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable.

La croissance institutionnelle a un impact direct sur la capacité des institutions à maintenir une qualité de service élevée et la durabilité institutionnelle. Cela nécessite un suivi trimestriel des indicateurs clés, y compris :

- Indicateurs internes de croissance du portefeuille, par agent de terrain, agence et région, et pour chaque produit et/ou segment de clientèle, y compris les suivants :
  - Nombre de prêts en cours
  - Portefeuille en cours
  - Montant moyen des prêts
  - Nombre de comptes d'épargne et soldes moyens
  - Recrutement de nouveaux clients
  - Fréquence des emprunts multiples (auprès de la même institution et d'autres sources)
  - Evolution du PAR 30
  - Productivité (emprunteurs ou clients par employés ou emprunteurs ou clients par personnel de terrain)
- Analyse par ancienneté de clients et par agence pour chaque produit ou par agent de crédit. Cette analyse peut mettre en évidence des problèmes de risque de crédit qui sont minimisés par une analyse globale. L'analyse par ancienneté est particulièrement utile en cas de modification de la méthodologie de crédit, des systèmes d'incitation ou de l'organisation opérationnelle.
- L'évolution de la demande et de la saturation du marché local, différenciée selon les principaux segments de clientèle et/ou le type de produit.

Les évaluations trimestrielles - et non annuelles - de ces indicateurs permettent de saisir les périodes de fluctuation, telles qu'une forte croissance suivie d'une contraction. Le suivi de la croissance par agence est important pour identifier les problèmes potentiels dans certaines agences, tels qu'une croissance excessive, qui resteraient cachés dans le cas d'une analyse globale des données. Les institutions doivent comparer ces indicateurs à leurs objectifs de croissance des produits et analyser les différences éventuelles. Si elle détecte des changements inattendus dans les conditions externes, la direction doit agir pour prévenir les conséquences négatives pour l'institution et ses clients. Par exemple, si un nouveau concurrent pénètre dans une zone géographique déjà fortement pénétrée par d'autres institutions, il convient d'examiner si des mesures préventives ou correctives sont nécessaires, telles que la mise en place de limites d'endettement plus prudentes pour les prêts aux clients ou la révision des objectifs de croissance.

**Contrôler la capacité interne à gérer la croissance**

Outre le suivi minutieux de la croissance institutionnelle, les institutions doivent également vérifier si leur capacité interne suit le rythme de la croissance. Le tableau intitulé "[Analyser les facteurs internes pour éclairer votre politique de croissance](#)" présente certains des indicateurs les plus importants que la direction doit surveiller pour chaque agence ou bureau régional, pour chaque agent de terrain et pour chaque produit, ainsi que la manière d'analyser ces indicateurs, afin de traiter les risques liés à la capacité de l'institution à faire face à la croissance.

**Renforcer les capacités internes si nécessaire**

Les périodes de forte croissance sont associées à des risques supplémentaires. Il est donc nécessaire d'améliorer/ajuster les opérations pour éviter des problèmes tels que le

surendettement des clients, la mauvaise qualité des services, l'insatisfaction du personnel et la détérioration de la qualité du portefeuille. Par exemple, une croissance du recrutement et de la formation du personnel tend à révéler les faiblesses de la gestion des ressources humaines, telles qu'une mauvaise sélection des candidats ou une intégration insuffisante des nouveaux employés. Dans ce cas, des protocoles d'embauche plus rigoureux et une formation supplémentaire du personnel sont nécessaires. Lorsque le SIG doit contenir, traiter et analyser une charge de données plus importante, il n'est pas rare qu'une institution constate que des mises à niveau, voire, dans le pire des cas, un nouveau SIG plus puissant, sont nécessaires. En outre, les institutions à forte croissance doivent souvent ajuster les incitations du personnel pour mettre l'accent sur la qualité du portefeuille et la satisfaction des clients afin d'atténuer le risque que le personnel poursuive des clients à risque, tels que les clients d'autres institutions ou ceux qui n'entrent pas dans le champ d'action de l'institution.

**Exemples de terrain et ressources**

- [Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy](#)
- [Incofin Defines Responsible Growth](#)

**6.A.2.1 L'institution analyse les taux de croissance par agence/région.**  
*Fréquence minimale : annuelle* **Indicateur : SPI5 Full**

En analysant les taux de croissance au seul niveau global, les institutions risquent de passer à côté des nuances qui peuvent affecter certaines parties du portefeuille. L'analyse des indicateurs de taux de croissance par agence et/ou par région à un niveau plus granulaire permet aux institutions de prendre des mesures à temps avant que les problèmes d'une agence n'affectent la qualité globale du portefeuille.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique d'analyse de tous les taux de croissance de son portefeuille (1) par agence et/ou par région et (2) au moins une fois par an, mais de préférence une fois par trimestre.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, les taux de croissance du portefeuille ne sont pas tous analysés par agence et/ou par région au moins une fois par an (par exemple, uniquement les taux de croissance du portefeuille de prêts, mais pas les taux de croissance du portefeuille de dépôts).
- Attribuez la note "non" si l'institution ne dispose pas d'un processus systématique d'analyse de tous les taux de croissance de son portefeuille et/ou si elle n'a pas analysé les taux de croissance de son portefeuille au cours des 24 derniers mois.

**Sources d'information**

- Rapport sur la croissance prévue et réelle du portefeuille pour tous les produits financiers.
- Le type et les capacités du SIG à produire de tels rapports.

**Preuves à fournir**

Précisez les éléments clés des rapports qui présentent des données sur les taux de croissance du portefeuille par agence ou par région.

### 6.A.2.2 L'institution surveille les données suivantes pendant les périodes de croissance. Fréquence minimale : mensuelle

6.A.2.2.1 Indicateurs de portée, y compris le montant moyen des prêts des nouveaux clients et la part des nouveaux clients appartenant au groupe cible de l'institution

6.A.2.2.2 Indicateurs de qualité de service segmentés par agence, incluant le portefeuille à risque et le nombre de plaintes

6.A.2.2.3 Indicateurs de capacité des ressources humaines, y compris les clients par agent de terrain, le ratio du personnel d'audit interne par rapport au nombre total d'employés, les heures de formation pour les nouveaux employés (par poste) et la rotation du personnel (par poste)

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Lorsque les institutions cherchent à se développer, elles doivent disposer d'un protocole qui exige la collecte de ces données à tout moment. Le premier détail est conçu pour aider les institutions à prévenir la dérive de leur mission en s'assurant que le montant des nouveaux prêts reste adapté aux clients cibles et en contrôlant le recrutement des clients pour s'assurer que les nouveaux clients font partie des segments de clientèle ciblés. Le deuxième détail est conçu pour aider à identifier les problèmes au niveau des agences afin que des mesures puissent être prises avant que ces problèmes ne s'étendent au niveau de l'institution. Les données relatives à la productivité et à la rotation du personnel permettent de s'assurer que la capacité interne suit la croissance, de sorte que le personnel est correctement formé et qu'il n'a pas trop de clients pour pouvoir fournir une analyse approfondie et minutieuse pour chacun d'entre eux.

#### **Guide de notation**

##### Détail 6.A.2.2.1 :

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique en période de croissance pour (1) suivre les indicateurs de proximité (y compris le montant moyen des prêts accordés aux nouveaux clients, la part des nouveaux clients appartenant au groupe cible de l'institution) tous les mois au niveau de l'institution et de l'agence et (2) les analyser et en rendre compte tous les mois à la direction générale.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la qualité de la collecte des données n'est parfois pas entièrement assurée ou les rapports destinés à la direction générale sont souvent retardés.
- Attribuez la note "non" si, en période de croissance, l'institution ne dispose pas d'un processus systématique de suivi mensuel des indicateurs de ciblage au niveau de l'institution et de l'agence et/ou s'il n'y a pas eu d'analyse et de rapport des indicateurs de proximité à la direction générale au cours des 12 derniers mois.

##### Détail 6.A.2.2.2 :

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique en période de croissance pour (1) suivre les indicateurs de qualité de service (y compris le PAR par agence, le nombre de plaintes des clients) mensuellement au niveau de l'institution et des agences et (2) les analyser et en rendre compte mensuellement à la direction générale.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la qualité de la collecte des données n'est parfois pas totalement assurée ou l'analyse du PAR ne couvre pas tous les produits de prêt.
- Attribuez la note "non" si, en période de croissance, l'institution ne dispose pas d'un processus systématique de suivi mensuel des indicateurs de qualité de service au niveau du siège et des agences et/ou s'il n'y a pas eu d'analyse et de rapport des indicateurs de qualité de service à la direction générale au cours des 12 derniers mois.

##### Détail 6.A.2.2.3 :

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place un processus systématique en période de croissance pour (1) suivre les indicateurs de capacité RH (y compris les clients par agent de terrain, le ratio du personnel d'audit interne par rapport au nombre total d'employés, les heures de formation pour les nouveaux employés (par poste), la rotation des employés par poste, en particulier pour les agents de terrain) mensuellement au niveau de l'institution et des agences et (2) les analyser et en rendre compte mensuellement à la direction générale.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, la capacité en ressources humaines est mesurée par des indicateurs quantitatifs uniquement (par exemple, les heures de formation, mais pas l'efficacité de la formation) ou l'analyse de la capacité en ressources humaines ne couvre pas les qualifications réelles du personnel.
- Attribuez la note "non" si, en période de croissance, l'institution ne dispose pas d'un processus systématique de suivi mensuel des indicateurs de capacité de ses ressources humaines au niveau de l'institution et des agences et/ou s'il n'y a pas eu d'analyse et de rapport des indicateurs de capacité en ressources humaines à la direction générale au cours des 12 derniers mois.

#### Sources d'information

- Rapports opérationnels mensuels pour le personnel de terrain
- Rapports d'intelligence économique
- Rapports RH
- Rapports/résumés de formation
- Rapports d'audit interne
- Évaluations/audits/ratings GPSE ou protection des clients, le cas échéant

#### Preuves à fournir

Dressez la liste des trois derniers rapports sur les indicateurs de ciblage, de qualité de service et de capacité en ressources humaines présentés à la direction générale et indiquez quels sont les points de données susmentionnés qui figurent dans ces rapports.

*6.A.2.3 Lorsque l'institution identifie une croissance préjudiciable aux clients, elle prend des mesures d'atténuation telles que la réduction des objectifs de croissance, l'application de critères d'approbation de prêt plus prudents, ou la limitation du nombre total de prêts qu'un individu peut avoir en même temps.*

#### **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Les pratiques essentielles de cette norme (6A) impliquent que les institutions fixent des objectifs responsables de croissance des portefeuilles, contrôlent les données relatives à cette croissance et, si elles détectent des problèmes grâce à l'analyse des données, elles prennent des mesures pour atténuer les risques encourus par les clients.

Le risque client le plus grave est le surendettement. Les institutions doivent discuter de ce risque le plus critique au plus haut niveau, ainsi qu'avec les autres acteurs du marché. Les mesures nécessaires peuvent consister à réduire les objectifs de croissance, à limiter le montant du crédit disponible pour les clients, à fixer des limites aux prêts multiples pour les clients, etc.

#### Guide de notation

- Notez "N/A" si vous avez la preuve que l'institution a analysé en profondeur que sa croissance n'est pas préjudiciable aux clients, et que le conseil d'administration et la direction générale sont préoccupés et surveillent la surchauffe potentielle du marché. Cela peut être le cas si (1) il a déjà mis en place de solides pratiques de protection des clients et (2) s'il a toujours poursuivi une stratégie très prudente de croissance de son portefeuille de prêts en fonction de ses capacités internes et de la demande et de la saturation du marché.

- Attribuez la note "oui" si, en cas de récession économique et/ou de surchauffe potentielle du marché du crédit avec augmentation du surendettement, la direction générale et le conseil d'administration de l'institution (1) surveillent de près toute incidence potentielle et réelle de "croissance nuisible" au cours des 12 derniers mois et (2) ont pris des mesures d'atténuation (par exemple, en appliquant des critères d'approbation des prêts plus conservateurs) pour ramener la croissance risquée potentielle et/ou réelle à un niveau qui ne représente pas un risque pour le bien-être des clients.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, le conseil d'administration n'a pas été proactif dans le suivi des cas de "croissance nuisible" ou les mesures d'atténuation n'ont pas été suffisantes pour éviter que les clients ne subissent des préjudices.
- Attribuez la note "non" si l'une des exigences ou les deux ne sont pas remplies. Par exemple, ni la direction générale ni le conseil d'administration n'ont contrôlé les cas de "croissance nuisible" au cours des 12 derniers mois et/ou aucune mesure d'atténuation n'a été prise au cours des 12 derniers mois.

**Sources d'information**

- Publications sur le contexte du marché
- Entretien avec le conseil d'administration
- Entretien avec le directeur général
- Entretien avec le chef des opérations
- Rapports de gestion au conseil d'administration, procès-verbaux des réunions antérieures du conseil d'administration
- Ratios de productivité des agents de crédit par rapport aux objectifs
- Rapports PAR
- Entretien avec le responsable du crédit

**Preuves à fournir**

- Si vous avez attribué la note NA, démontrez que la croissance est contrôlée et que la région d'opération ne présente clairement aucun risque ni historique de surendettement.
- S'il existe un exemple de mesure d'atténuation qui a été prise, décrivez-le.
- S'il aurait dû y avoir des mesures d'atténuation et qu'il n'y en a pas eu, décrivez le contexte.

**Exemples de terrain / Conseils pour la mise en œuvre**

- Detecting and Monitoring Over-indebtedness Risk in the Market

**Ressources pour l'indicateur 6.A.2.3**

- Over-indebtedness Case Study: Bangladesh 2008

## Norme 6B. L'institution fixe les prix de manière responsable.

Bien que le secteur des services financiers ne dispose pas d'une définition unique du terme "responsable", il existe des moyens objectifs et quantitatifs de déterminer si les prix sont responsables. Un prix responsable est un prix qui est viable pour l'institution et abordable pour le client. Cette norme explique comment déterminer si les prix correspondent à cette description.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 6.B.1 : L'institution pratique des prix justes.
- Pratique essentielle 6.B.2 : L'institution facture des frais raisonnables.
- Pratique essentielle 6.B.3 : L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients.

## 6.B.1 L'institution pratique des prix justes.

### Utiliser une politique de prix formelle

Les institutions doivent disposer d'une politique de tarification formelle (interne) qui concilie leurs intérêts et ceux des clients. La politique de tarification doit prendre en compte:

1. Coût de la fourniture du produit - coût du financement, des opérations et des pertes sur prêts ;
2. Le caractère abordable pour le client (voir ci-dessous) ;
3. Le profit souhaité, y compris la rémunération du capital ; et
4. Les objectifs sociaux du produit, tels que l'accès à des lieux isolés ou à des personnes vulnérables.

Les institutions assument probablement des coûts que les intermédiaires financiers plus conventionnels éviteraient - par exemple, les coûts de conception et de pilotage de produits innovants en faveur de populations vulnérables exclues et les coûts liés au ciblage de clients plus difficiles à atteindre. Même si, dans de nombreux cas, ces efforts finiront par produire un rendement financier raisonnable grâce à une bonne conception des produits, à une position concurrentielle plus forte, à une plus grande fidélité des clients et à une réduction des coûts d'acquisition des clients, il peut s'écouler un certain temps avant qu'ils ne produisent un tel rendement. À cet égard, les institutions doivent décider quels "investissements" dans la rentabilité future doivent être financés par les clients par le biais de prix plus élevés et lesquels doivent être absorbés par les institutions (ou leurs investisseurs) par le biais de bénéfices non distribués ou de dividendes moins élevés.

### Fixer des prix responsables pour les produits d'assurance et de paiement

De nombreux clients ne connaissent pas l'assurance ou ne lui font pas confiance, et ils peuvent perdre confiance dans les produits d'assurance s'ils sont interrompus ou s'ils subissent des changements radicaux de manière répétée ou inattendue. Les institutions doivent donc avoir des stratégies de tarification claires dès le départ lorsqu'elles proposent une couverture d'assurance à leurs clients (ou à des segments de clientèle spécifiques) par le biais de polices collectives, car elles doivent viser une continuité durable de la couverture. Comme elles considèrent la couverture d'assurance comme un avantage pour les clients, elles visent principalement à couvrir les coûts, voire à les subventionner. La première devrait couvrir tous les coûts effectifs, tels que les primes payées au partenaire d'assurance et les dépenses directes liées à l'accueil des clients, à l'éducation au produit et à l'assistance dans le processus de règlement des sinistres, moins les provisions réduites pour les risques des clients.

Les premières primes sont basées sur les prévisions de sinistres et de paiements. Toutefois, elles doivent être ajustées ultérieurement en fonction de la sinistralité réelle, mesurée par le ratio de sinistralité (défini comme les indemnités versées aux clients en pourcentage du montant total des primes perçues). Un ratio de sinistres inférieur à 60 % est un signal d'alarme qui indique que le produit d'assurance ne crée pas suffisamment de valeur pour les clients. L'institution devrait renégocier avec son partenaire d'assurance pour obtenir une prime moins élevée et/ou des prestations plus importantes et en faire profiter ses clients sous la forme d'un prix plus bas, d'une extension des prestations ou d'autres avantages. Par ailleurs, si les paiements sont plus élevés que prévu, le prix devrait augmenter afin de garantir la viabilité à long terme de la couverture d'assurance.

Les institutions doivent facturer les services de paiement au prix du marché, car les coûts des opérations de paiement doivent être comparables à ceux facturés par leurs homologues.

### Calculer les intérêts perçus sur une base journalière

Les institutions doivent calculer les intérêts perçus sur les dépôts d'épargne sur une base journalière. Cette méthode de calcul du solde quotidien devrait remplacer d'autres méthodes telles que le versement d'intérêts sur le solde disponible le plus bas entre le dixième et le dernier jour du mois. Le fait de rémunérer les clients sur la base de leur solde de fin de journée permet d'obtenir un meilleur rendement de l'épargne pour les clients, et il est

important de motiver les épargnants à faible revenu à continuer à mettre de l'argent de côté, car même une petite augmentation journalière est récompensée.

### **Fixer des prix responsables pour les produits de crédit**

L'analyse de la tarification responsable repose sur l'hypothèse qu'une institution dont les coûts sont bien gérés (les opérations sont efficaces et les pertes de crédit sont limitées) et qui réalise des bénéfices équitables (qui profitent aux clients) pratiquera une tarification équitable, reflétée par ses revenus.

Les institutions doivent soit couvrir leurs coûts (Auto-suffisance opérationnelle supérieure ou égal à 100 %), soit se rapprocher rapidement du seuil de rentabilité pour maintenir leur base de capital. La viabilité est essentielle à la longévité de l'institution pour que les clients puissent compter sur la continuité du service. En résumé, la viabilité est aussi importante pour la protection des clients que pour les performances financières.

Le graphique Composantes d'une tarification responsable illustre cette hypothèse (pour les institutions qui tirent l'essentiel de leurs revenus des prêts) et présente les composantes de la tarification qui permettent de déterminer si les produits sont tarifés de manière responsable.

Alors qu'une institution prestataire peut contrôler ses coûts d'exploitation, son risque de crédit et ses niveaux de bénéfices escomptés, et prendre des mesures pour les réduire ou les augmenter, les frais financiers sont l'une des composantes de la tarification sur laquelle les institutions ont le moins de contrôle (les coûts des fonds dépendent souvent des taux du marché).

L'analyse de la tarification pour cette norme se concentre sur les trois composantes sur lesquelles les institutions ont le plus de contrôle : l'efficacité opérationnelle, les charges liées aux pertes sur prêts et les bénéfices.

### **Utiliser les calculs d'amortissement dégressif**

Les institutions devraient utiliser la méthode de l'amortissement dégressif pour calculer les taux d'intérêt des prêts et présenter leurs produits de prêt sous la forme de taux d'intérêt annualisés (TIA) ou de taux d'intérêt effectifs (TIE) qui incluent tous les coûts du prêt (frais de dossier, épargne obligatoire, etc.). Il s'agit là d'une pratique responsable en matière de tarification des prêts, alors que la méthode de calcul forfaitaire (c'est-à-dire que l'emprunteur paie des intérêts sur le montant total du prêt, même si le montant dont il dispose sur la durée du prêt diminue au fur et à mesure qu'il rembourse le prêt) est irresponsable, car elle trompe les clients sur le coût total de leur prêt. Cette courte [vidéo](#) explique en quoi la méthode fixe est injuste pour les clients.

De nombreuses Institutions craignent d'utiliser la méthode de l'amortissement dégressif, le TAEG ou le TIE, car leurs prix peuvent sembler beaucoup plus élevés que ceux de leurs concurrents qui proposent un taux nominal fixe. Cependant, elles peuvent être les premières à établir des normes de tarification responsable sur leur marché et à se positionner en tant que leader en matière de traitement équitable des clients. Elles doivent s'assurer que leur personnel comprend le calcul du taux d'intérêt et peut le décrire clairement aux clients, et discuter des avantages d'un taux d'intérêt dégressif. En outre, elles pourraient envisager de faire pression sur l'autorité de réglementation pour qu'elle établisse des politiques en matière de calcul et de divulgation des taux d'intérêt. Pour que les clients puissent réellement faire des comparaisons pertinentes entre les produits, le secteur dans son ensemble doit adopter ces formules de tarification transparentes et globales.

### **Comparer les ratios financiers avec ceux de ses pairs**

Les institutions doivent savoir si le prix de chacun de leurs produits est supérieur, inférieur ou similaire à celui de leurs concurrents. Elles doivent comparer des produits similaires (type, taille, durée, fréquence de remboursement, etc.) et comparer des prix qui ont été calculés de la même manière. La première étape de l'évaluation du prix d'un produit de prêt consiste à clarifier les éléments inclus dans le calcul (par exemple, les frais, les garanties en espèces), la méthode de taux d'intérêt utilisée (fixe ou dégressif) et le processus d'annualisation (nominal ou composé) utilisé pour la conversion.

Le calcul du TAEG pour chaque produit est le moyen le plus courant de comparer les prix. Considérons le point de vue d'un client individuel : il lui importe peu que le prix moyen de l'institution pour tous les produits de crédit soit comparable à celui de ses concurrents si le seul produit qu'il utilise est proposé à un prix trop élevé. Par conséquent, l'analyse du prix des prêts doit être effectuée au niveau du produit avant tout, et au niveau du portefeuille en second lieu.

Le diagnostic de tarification permet également d'identifier les domaines qui nécessitent un examen plus approfondi. Par exemple, si le ratio des frais d'exploitation dépasse le maximum prévu, l'institution doit examiner son modèle d'entreprise pour trouver des facteurs explicatifs. Il peut s'agir, par exemple, d'opérer dans un environnement peu sécurisé qui nécessite des dépenses importantes pour des coûts de sécurité non standard ; de servir des clients particulièrement difficiles à atteindre ; de servir une population exceptionnellement défavorisée qui nécessite des services supplémentaires (jeunes, handicapés, etc.) ; ou d'offrir des services non financiers qui sont utiles aux clients, mais qui sont coûteux. Toutefois, si ces facteurs ou des facteurs similaires ne sont pas présents, l'institution doit améliorer son efficacité afin que ses coûts de fonctionnement élevés ne soient pas répercutés sur les clients par le biais de prix des produits trop élevés. Cependant, le bien-être des clients et des employés doit être pris en compte lors de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle en recherchant un équilibre approprié entre l'efficacité et les objectifs sociaux tels que le service à la clientèle et une forte protection des clients.

### **Déterminer si les prix sont abordables pour les clients**

Outre les méthodes décrites ci-dessus pour une tarification responsable des produits, les institutions devraient également tenir compte de l'accessibilité financière pour les clients en analysant les données qualitatives suivantes :

1. Indicateurs de stress des clients : Déterminer si les clients sont soumis à un stress financier excessif lorsqu'ils remboursent leur prêt. Les clients renoncent-ils à des produits de première nécessité (repas, soins de santé, etc.) pour pouvoir rembourser leur prêt ? Ou apportent-ils des changements indésirables à leur mode de vie (déscolarisation des enfants, vente d'articles ménagers, réduction de la participation aux activités communautaires, etc.) ? Les remboursements dégradent-ils leurs activités économiques (vente d'actifs productifs, épuisement de l'épargne, etc.) ? Bien que ces sacrifices inacceptables puissent indiquer d'autres problèmes sans rapport avec le coût du crédit (par exemple, trop de dettes, une crise familiale, des compétences commerciales insuffisantes), ils doivent constituer un signal d'alarme. L'analyse du stress et de la santé financière du client doit être combinée avec les données ci-dessous pour comprendre si les coûts du produit contribuent au problème.
2. Commentaires des clients sur les prix et la satisfaction à l'égard des produits : Recueillir les commentaires des clients sur les prix actuels, le montant des prêts, les intérêts payés sur l'épargne, les prix et les frais, et savoir s'ils sont satisfaits des produits et du service à la clientèle qu'ils reçoivent, compte tenu du coût du produit. Des prix plus élevés peuvent être justifiés par une grande satisfaction des clients à l'égard des caractéristiques uniques du produit/service (par exemple, commodité, rapidité), car de nombreux clients sont prêts à payer davantage pour de meilleurs produits et un meilleur service. De même, une faible satisfaction est le signe que les clients ne trouvent pas les produits/services utiles et ne sont prêts à les payer qu'en raison d'un manque d'options ou d'une certaine confusion quant à leur coût réel. Les clients sont-ils en mesure d'accumuler des actifs et de faire face aux incertitudes liées aux flux de trésorerie ?

*Note : Il n'est pas toujours possible d'obtenir facilement les prix des produits auprès des pairs. Dans ce cas, il convient de comparer le rendement des portefeuilles. Il est important de continuer à travailler en tant que secteur pour rendre publique la tarification des produits individuels.*

### **Exemples de terrain et ressources**

- [Components of Responsible Pricing](#)

- Sustainability Trends

*6.B.1.1 Le taux d'intérêt tient compte des coûts suivants, nécessaires à l'octroi d'un prêt : les charges financières, les charges d'exploitation, les pertes sur prêts et les rendements du capital.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full – Advanced CP**

Les taux d'intérêt doivent être fixés de manière à être abordables pour les clients et viables pour l'institution. Ils doivent couvrir tous les coûts directs liés à l'octroi du crédit, y compris une marge bénéficiaire permettant de constituer des réserves et d'investir dans la prospection de nouveaux clients. Les coûts de financement et d'exploitation sont généralement calculés à partir des tendances des moyennes passées. Les pertes sur prêts qui devraient être couvertes par le taux d'intérêt sont basées sur des hypothèses de risque. Les rendements du capital, ou marges bénéficiaires, sont définis par la direction générale et/ou le conseil d'administration en fonction du niveau de profit attendu ou souhaité. Une politique formelle de tarification n'est pas obligatoire tant que l'institution dispose d'une base documentée pour fixer et réviser les taux d'intérêt de ses prêts.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution a une approche analytique de la tarification des prêts basée sur les coûts de financement, les coûts d'exploitation, les pertes sur prêts et la rémunération du capital (par exemple, analyse du coût par prêt) et (2) la direction générale et le conseil d'administration examinent au moins une fois par an la justification des taux d'intérêt de ses prêts.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux exigences ne sont pas entièrement satisfaites. Par exemple, l'institution n'a pas défini le niveau de profit attendu ou la dernière révision des taux d'intérêt des prêts a eu lieu au cours des 12 à 24 derniers mois.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne dispose pas d'une base documentée pour fixer les taux d'intérêt de ses prêts, sur la base des quatre postes de coûts mentionnés ci-dessus, et/ou si elle n'a pas revu les taux d'intérêt de ses prêts au cours des deux dernières années, et/ou si le conseil d'administration n'est pas impliqué dans la fixation des taux d'intérêt.

**Sources d'information**

- Entretien avec le directeur financier
- Entretien avec le service de développement des produits
- Entretien avec le directeur général et éventuellement avec un membre du conseil d'administration
- Politique de tarification, si elle existe
- Rapports des services financiers relatifs à la fixation des taux d'intérêt

**Preuves à fournir**

- Indiquez la référence de la politique de tarification ou des examens documentés de la tarification, le cas échéant.
- Expliquez comment les taux d'intérêt sont définis, par exemple sur la base d'une analyse des coûts, sur la base des tarifs pratiqués par les concurrents, etc.
- Expliquez le niveau de profit attendu défini par le conseil d'administration ou la direction générale, le cas échéant.
- Décrivez en détail comment les taux d'intérêt des prêts sont fixés et quelles sont les informations utilisées pour les fixer.

**Ressources pour l'indicateur 6.B.1.1**

- CGAP Occasional Paper 1 Microcredit Interest Rates
- CGAP Occasional Paper 1 Las Tasas de Interés de los Microcréditos

- CGAP Occasional Paper 1 Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits

*6.B.1.2 Le Taux d'Intérêt Annualisé (TIA) pour tous les principaux produits de crédit de l'institution (> 20% du portefeuille) se situe à plus ou moins de 15% de ses pairs. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Le secteur de l'inclusion financière utilise une formule internationalement reconnue pour le TAEG (Taux Annuel Effectif Global) qui peut être calculée dans l'outil d'estimation et de comparaison du TAEG. Cette formule du TAEG génère des données comparables entre les produits de prêt qui ont des conditions différentes. Le TAEG indique ce qu'il en coûte d'emprunter 100 dollars et de conserver ce montant pendant une année entière.

Outre le coût du taux d'intérêt et des frais, cette formule de TAEG prend également en compte tous les critères qui diffèrent d'un prêt à l'autre et qui constituent un coût pour le client, tels que la durée du prêt, le calendrier de remboursement, le délai de grâce et tous les frais annexes comme le dépôt de garantie, la commission, les frais, etc.

Il nécessite des informations précises et suffisantes sur les pairs, qui sont souvent difficiles à collecter. L'outil doit être alimenté par le plus grand nombre possible d'échantillons de prêts en termes de durée et de montant, tant pour les produits de l'institution que pour ceux de ses pairs. L'échantillon d'informations comparables sur les produits de prêt doit être suffisamment important et pertinent, avec cinq ou six produits comparables du même marché, une variété de tailles de prêts différentes et au moins 60 points de données provenant des produits comparables. Le graphique de référence du TAEG doit présenter une moyenne relativement linéaire, avec peu de pics.

Les institutions pratiquent des prix de prêt responsables (ou "justes") si le TAEG de chacun de leurs principaux produits de prêt se situe dans une fourchette de 15 % par rapport à celui de leurs homologues. Un "produit de prêt principal" représente plus de 20 % du portefeuille total de prêts. Un écart de 15 % signifie que, si le TAEG de la concurrence est de 20 %, le TAEG de l'institution devrait se situer entre 17 % et 23 %.

Si, à taille de prêt comparable, le TAEG apparaît supérieur ou à la limite de la responsabilité (ou "équitable"), l'auditeur doit s'entretenir avec la direction générale (PDG, directeur financier, etc.) des raisons pour lesquelles les prix des prêts sont élevés et déterminer si leur justification est acceptable (par exemple, le fait d'opérer sur des marchés peu sûrs à proximité de zones de conflits où les revenus et les dépenses sont imprévisibles; la prise en compte de dépenses importantes prévues à court terme, telles que la transformation en institution réglementée; l'affectation des bénéfices à des activités visant à améliorer la vie des clients, telles que l'éducation financière, les études de marché pour de nouveaux produits, etc.).

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) l'échantillon d'informations comparables est suffisamment grand et pertinent (le graphique montre une ligne moyenne plutôt linéaire avec au moins 60 points de données), et (2) le TAEG des principaux produits de prêt est inférieur de 15 % à celui des pairs.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, si les études de marché fournissent des informations limitées sur les prix pratiqués par les pairs et que l'institution semble se situer dans la fourchette acceptable, ou si le TAEG de l'un des principaux produits est supérieur à l'écart de 15 % par rapport aux prix pratiqués par les pairs.

- Attribuez la note "non" si l'institution ou d'autres sources ne fournissent pas suffisamment d'informations comparables sur les pairs et/ou si les principaux produits de prêt ont un TAEG supérieur à l'écart de 15 % par rapport aux pairs.

### Sources d'information

- Résultats de l'outil d'estimation et d'étalonnage de l'APR.
- Spécifications détaillées des produits de prêt (ou fiches d'information) de l'institution, ainsi que la durée et le montant moyens des prêts.
- Informations pertinentes sur les pairs pour calculer le TAEG de leurs principaux produits de prêt. Les institutions ont parfois recueilli ces informations par le biais d'études de marché ou d'enquêtes mystères. Les données sur la tarification des prêts par les pairs peuvent également être obtenues auprès du réseau national de microfinance, d'études nationales ou de données de l'institution sur ses concurrents.

*Note : pour les auditeurs SPI : Ne pas utiliser le TAEG auto-déclaré, qui peut ne pas être calculé à l'aide de la formule requise pour cette analyse ; opter plutôt pour l'insertion de données brutes dans l'outil d'estimation et d'étalonnage du TAEG.*

### Preuves à fournir

- Veillez à ce qu'il y ait suffisamment de données comparables et pertinentes sur le prix des prêts fournies par les pairs pour évaluer cet indicateur. Une comparaison avec un ou deux autres produits sur le marché n'est pas suffisante.
- Veillez à comparer un large éventail de montants et de durées de prêts.

### Ressources pour l'indicateur 6.B.1.2

- [APR Estimation and Benchmarking tool](#)
- [Microfinance TRAPS The Microfinance Transparent Pricing Supervision Handbook](#)

**6.B.1.3 L'institution communique les intérêts de prêts sur un solde dégressif et selon la date exacte de paiement.**

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP**

Il existe deux manières différentes de communiquer le taux d'intérêt nominal : (i) sur une base forfaitaire, ce qui signifie que l'intérêt communiqué est calculé sur le montant initial du prêt, ou (ii) sur une base dégressive, ce qui signifie que l'intérêt est calculé sur le montant du capital restant dû. La divulgation du taux d'intérêt sur une base forfaitaire est considérée comme injuste pour les clients, car elle réduit considérablement le chiffre du taux d'intérêt nominal. La divulgation des taux d'intérêt sur une base dégressive est la meilleure pratique internationale et est considérée comme la seule pratique transparente et responsable. Dans le cas où toutes les institutions communiquent le prix de leurs prêts sur une base forfaitaire (en l'absence de dispositions réglementaires sur la communication du prix des prêts), les institutions doivent au moins mettre en place une communication transparente à l'intention des clients pour partager le coût total de l'emprunt.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution publie les taux d'intérêt de ses prêts (1) sur la base d'un solde dégressif (2) en fonction de la date exacte de paiement. Dans ce dernier cas, le SIG doit calculer un taux d'intérêt journalier exact en cas de calendrier de remboursement irrégulier ou de paiements anticipés.
- Attribuez la note "partiellement" si (1) la plupart des taux d'intérêt sur les prêts sont communiqués sur une base dégressive reflétant plus de 50 % du nombre total de prêts actifs et de la part du portefeuille de prêts, tandis que les pairs communiquent également certains de leurs taux d'intérêt sur une base forfaitaire ou (2) les taux d'intérêt sur les prêts sont communiqués sur une base dégressive, mais le SIG ne peut pas calculer un taux d'intérêt quotidien exact pour les clients ou (3) l'institution ET tous ses pairs communiquent leurs taux d'intérêt sur une base forfaitaire, à

condition que l'institution ait mis en place une communication transparente avec les clients et qu'elle communique le coût total de l'emprunt.

- Dans le cas d'une approche de notation "Oui/Non" (par exemple : certification), si l'institution est dans la situation (c), il peut être noté "Oui" à titre d'exception, seulement si l'institution entreprend des efforts spécifiques pour la transparence de l'information sur les prix aux clients.
- Attribuez la note "non" si (1) les taux d'intérêt des prêts sont communiqués sur une base forfaitaire alors que les pairs communiquent leurs taux d'intérêt sur une base dégressive et/ou (2) si la pratique du marché utilise une communication forfaitaire mais que l'institution n'a pas mis en place de communication transparente à l'intention des clients pour divulguer les coûts d'emprunt totaux.

### Sources d'information

- Tout document relatif à la stratégie et/ou au processus de tarification et de communication des prêts, le cas échéant.
- Brochures sur les produits de prêt et matériel de marketing provenant de tous les canaux de communication de l'institution.
- Exemples de calendriers de remboursement / d'amortissement de prêts tirés des dossiers des clients ou du système d'information de gestion.
- Des échantillons de rapports sur les paiements anticipés provenant du système d'information de gestion pour vérifier que les intérêts ont été facturés en fonction de la date exacte du paiement.

### Preuves à fournir

- Résultats de l'examen de tous les documents de commercialisation des prêts sur tous les canaux (y compris la cohérence des informations entre les canaux).
- Résultats de l'examen de plusieurs calendriers de remboursement de différents produits de prêt et de dossiers de clients, y compris les paiements anticipés.
- Dans le cas d'un score "partiel" malgré la divulgation de certains, voire de tous les prêts à taux d'intérêt fixe, une justification correspondante est requise et la démonstration que tous les clients reçoivent une communication complète et transparente sur leurs coûts d'emprunt totaux.

### Ressources pour l'indicateur 6.B.1.3

- [Key Facts Document Worksheet and Example](#)
- [Loan pricing - Flat vs. declining balance \(2-minutes video\)](#)

**6.B.1.4 Les intérêts de prêt (y compris les intérêts de retard) ne courent pas au-delà de 180 jours d'arriérés au maximum.**

### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Progress CP**

Lorsque les clients sont en retard de paiement, les intérêts réguliers continuent généralement à courir, ce qui augmente le montant dû par le client. Certaines institutions appliquent également des intérêts de pénalité supplémentaires qui commencent à s'accumuler lorsque le prêt passe en arriéré. Ces deux types d'intérêts doivent cesser au plus tard lorsque les clients ont plus de 180 jours d'arriérés, que les prêts soient radiés ou non.

*Note : Si la réglementation comptable exige que les intérêts courus restent inscrits dans les livres, les intérêts courus après 180 jours sont provisionnés à 100 %, mais ne sont pas facturés aux clients.*

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si l'institution applique une politique et/ou se conforme à une disposition réglementaire spécifiant que les intérêts réguliers et les intérêts de retard ne doivent pas être facturés aux clients après 180 jours d'arriérés.

- Attribuez la note "non" si l'institution facture aux clients des pénalités et/ou des intérêts réguliers au-delà de 180 jours d'arriérés.
- Si l'institution cesse de facturer des intérêts réguliers mais continue de facturer des intérêts de pénalité après 180 jours d'arriérés - ou vice versa - Attribuez la note "partiellement" (et "non" dans la certification).

**Sources d'information**

- Entretiens avec les responsables de la finance/comptabilité, responsable du système d'information de gestion et responsable du crédit.
- Paramètres du système d'information de gestion (SIG).
- Échantillon de transactions calculées sur un échantillon de prêts en souffrance.
- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt.

**Preuves à fournir**

Expliquez le processus d'accumulation utilisé par l'institution pour calculer les intérêts ordinaires et les pénalités sur les prêts en retard, y compris le nombre de jours, le cas échéant, au cours desquels ces intérêts cessent de s'accumuler.

## 6.B.2 L'institution facture des frais raisonnables.

Les pénalités de remboursement anticipé, les frais de clôture de compte, les frais de transaction et autres pénalités ne doivent pas être excessifs. Les frais de remboursement anticipé doivent être basés sur une évaluation des coûts réels encourus par le remboursement anticipé, et les pénalités de remboursement anticipé ne doivent pas inclure les intérêts qui seraient accumulés entre le moment du remboursement anticipé et la fin de la durée du prêt. De même, les intérêts moratoires et les pénalités ne doivent pas être calculés en fonction du montant de la dette ; ils sont calculés sur la base du montant principal uniquement.

Les institutions doivent encourager leurs clients à épargner le plus possible et le plus souvent possible, même pour de petits montants. Les frais de retrait, d'ouverture de compte et de solde minimum peuvent rapidement éroder les petites économies, de sorte que ces frais de compte d'épargne doivent être maintenus à un niveau peu élevé ou, de préférence, ne pas être facturés du tout. Les institutions ne doivent pas facturer aux clients ni recevoir de l'institution d'assurance des frais d'entrée ou d'exclusivité. Ces frais s'apparentent à un pot-de-vin ou à une rétribution pour l'accès à la base de clientèle de l'institution, ce qui peut avoir un impact négatif sur le marché (et en fin de compte sur les clients) en faisant monter les prix et/ou en enfermant une institution dans des accords à long terme avec un assureur. Les institutions surveillent les frais que leurs agents ou d'autres prestataires tiers peuvent facturer à leurs clients (par exemple, les frais de transaction facturés par un agent au point de vente) et veillent à ce que les frais des tiers soient raisonnables par rapport à ceux d'autres acteurs similaires sur le marché.

### 6.B.2.1 L'institution ne facture pas aux clients la confirmation des transactions et les demandes de solde.

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Les clients doivent pouvoir accéder librement et à tout moment aux informations relatives à leur compte et au solde de leur prêt. Ils doivent également recevoir gratuitement des reçus de transaction (sur papier ou sous forme numérique) pour chaque opération. Cela s'applique aux prêts, aux dépôts et aux services de paiement.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution fournit gratuitement à tous ses clients (1) des reçus de confirmation pour toutes les transactions et (2) des informations sur le solde du compte.
- Attribuez la note "partiellement" si les deux conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, les demandes d'information sur le solde des comptes sont facturées après 3 demandes par mois ou les coordinateurs de prêts de groupe ne reçoivent que des reçus de confirmation gratuits pour les remboursements de l'ensemble du groupe.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne fournit pas de reçus de confirmation gratuits pour les transactions et/ou les demandes d'information sur le solde du compte.

**Sources d'information**

- Entretiens avec le directeur des opérations et le personnel de première ligne
- Observations en agence/ sur le terrain et entretiens avec les clients
- Description des frais dans les fiches d'information sur les produits, les manuels de politique et de procédures ou les brochures sur les produits

**Preuves à fournir**

Expliquez comment les clients reçoivent la confirmation de leurs transactions et des soldes de leurs comptes, ainsi que les frais éventuels liés à la réception de ces informations.

### *6.B.2.2 Les pénalités pour remboursement anticipé n'incluent pas les intérêts qui auraient couru entre la période de paiement anticipé et la fin du prêt.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

La plupart des institutions appliquent une pénalité de remboursement anticipé afin de décourager les clients de rembourser leur prêt de manière anticipée (paiement anticipé), ce qui entraînerait une diminution des marges sur les prêts. Toutefois, les clients ne doivent pas payer d'intérêts futurs sur des montants de capital déjà remboursés.

Reconnaissant que le remboursement anticipé d'un prêt s'accompagne d'une marge plus faible, voire d'une perte, les institutions peuvent appliquer des pénalités sous la forme de frais fixes ou d'un pourcentage de l'encours dû, communiqués de manière transparente lors de la signature du contrat ou avant. Ces frais doivent rester raisonnables par rapport au capital restant dû. Les pratiques du marché et le jugement professionnel doivent être utilisés pour déterminer si les frais sont raisonnables.

Cet indicateur ne s'applique qu'au remboursement anticipé du principal du prêt et non au remboursement anticipé des échéances du prêt, qui est couvert par l'indicateur 6.B.1.3.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si (1) l'institution ne facture pas tous les intérêts qui auraient couru entre le moment du remboursement anticipé et la fin de la durée du prêt et (2) les frais de remboursement anticipé représentent moins de 10 % du capital restant dû.
- Attribuez la note "partiellement" si les frais de remboursement anticipé sont considérés comme élevés (selon l'avis des professionnels et les pratiques du marché).
- Attribuez la note "non" si les frais de remboursement anticipé sont supérieurs ou égaux à tous les intérêts qui seraient dus jusqu'à la fin de la durée du prêt.

**Sources d'information**

- Exemples de contrats de prêt mentionnant des pénalités de remboursement anticipé
- Entretien avec la direction et le personnel des opérations de crédit
- Entretien avec le directeur et le personnel de l'agence
- Exemple de rapport de transaction pour un prêt avec remboursement anticipé - comparé aux intérêts futurs qui auraient été payés
- Manuel(s) de politique et de procédures de prêt - section(s) relative(s) au remboursement anticipé des prêts

**Preuves à fournir**

- Décrivez la politique mise en place par l'institution lorsqu'un client demande le remboursement anticipé d'un prêt, y compris les frais/coûts associés à ce choix.
- Décrivez s'il existe des exceptions à cette politique, par exemple pour les prêts complémentaires.
- Énoncez un jugement professionnel sur le caractère raisonnable de la pénalité ou des frais.

*6.B.2.3 Les intérêts moratoires et les pénalités ne sont pas capitalisés ; ils sont calculés uniquement sur le capital.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full**

Lorsque les clients sont en retard de paiement, les institutions peuvent appliquer des pénalités et des intérêts de retard. Lorsqu'ils sont exprimés en pourcentage, la base de calcul de ces pénalités et intérêts de retard ne doit être que le montant du prêt en cours. Elle ne doit pas être basée sur le montant des versements, par exemple, qui comprend les intérêts réguliers.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) n'applique aucune pénalité pour les arriérés ou applique des pénalités d'arriérés forfaitaires raisonnables par rapport aux montants actuels des arriérés et (2) applique des intérêts d'arriérés raisonnables sur la base des montants actuels des arriérés.
- Attribuez la note "partiellement" si (1) l'institution facture des pénalités d'arriérés forfaitaires élevées par rapport au montant de l'arriéré pour certains clients ayant des arriérés de faible montant ou (2) si l'institution facture des intérêts d'arriérés élevés sur la base des montants actuels de l'arriéré.
- Attribuez la note "non" si l'institution applique des pénalités de retard et/ou des intérêts basés sur le capital et les intérêts.

**Sources d'information**

- Exemples de contrats de prêt et vérifiez s'ils mentionnent les intérêts de retard et les pénalités.
- Entretien avec le responsable de crédit
- Entretien avec le directeur et le personnel de l'agence
- Entretien avec le département SIG/IT et les paramètres comptables du SIG
- Exemples de rapports de transaction pour les prêts en souffrance

**Preuves à fournir**

- Décrivez la politique et la pratique utilisées par l'institution pour calculer les pénalités et les intérêts de retard.
- Énoncez un jugement professionnel sur le caractère raisonnable des intérêts moratoires et des pénalités.

*6.B.2.4 Si l'institution propose de l'épargne, elle facture des frais raisonnables sur les comptes d'épargne.*

*6.B.2.4.1 Les frais sur les comptes d'épargne ne sont pas disproportionnés par rapport aux petits soldes de dépôt.*

*6.B.2.4.2 La structure des frais pour les comptes d'épargne ne permet pas de mettre les comptes à zéro par l'application répétée de frais.*

 **Indicateur : SPI5 Full | CP Full****Détail 6.B.2.4.1 : Progress CP**

Les frais liés aux comptes d'épargne ou de dépôt peuvent concerner : l'ouverture du compte, la gestion du compte, chaque retrait, le non-respect de certaines conditions (par exemple, le maintien d'un solde minimum), ou une durée spécifique avant le retrait, la fermeture du compte, etc. Les comptes d'épargne permettent aux clients d'accumuler des sommes qu'ils peuvent utiliser pour améliorer leur vie ou faire face à des situations d'urgence. Par conséquent, les frais sur les comptes d'épargne, en particulier ceux qui servent les clients à faibles revenus, doivent être raisonnables et ne pas représenter un fardeau pour les clients ou, de préférence, les institutions ne facturent pas de frais sur les comptes d'épargne aux clients à faibles revenus.

Pour le détail 6.B.2.4.2, s'il y a des frais récurrents qui peuvent éventuellement mettre à zéro un compte d'épargne dormant, l'institution doit avoir un mécanisme en place pour rappeler au client comment éviter ces frais (s'il s'agit d'une pénalité), ou pour recharger son compte.

### **Guide de notation**

Indiquez "N/A" si l'institution ne propose pas de produits d'épargne.

#### Détail 6.B.2.4.1 :

- Attribuez la note "oui" si l'institution ne prélève pas de frais sur les comptes de dépôt ou si elle prélève des frais très faibles pour les clients à faibles revenus qui ont tendance à avoir des soldes de dépôt peu élevés.
- Attribuez la note "partiellement", si l'institution facture des frais de compte de dépôt peu élevés, mais pas encore des frais moins élevés pour les clients à faibles revenus qui ont tendance à avoir des soldes de dépôt peu élevés.
- Attribuez la note "non" si l'institution facture des frais de compte d'épargne qui découragent les clients à faibles revenus d'épargner de petites sommes ou d'utiliser de produits d'épargne.

#### Détail 6.B.2.4.2 :

- Attribuez la note "oui" si l'institution ne prélève pas de frais sur les comptes de dépôt ou ne prélève pas de frais répétitifs (par exemple, pour chaque retrait ou pour le non-respect du solde minimum mensuel) qui réduisent à néant les soldes d'épargne dans les deux ans.
- Attribuez la note "partiellement" si les frais répétitifs n'annulent pas les soldes d'épargne dans les deux ans, mais limitent déjà le comportement d'épargne de certains clients à faibles revenus (par exemple, en limitant la fréquence des retraits d'épargne pour éviter les frais de retrait).
- Attribuez la note "non" si l'institution prélève des frais répétitifs sur les comptes de dépôt qui annulent les soldes d'épargne dans les deux ans.

### **Sources d'information**

- Fiches d'information et brochures sur les produits d'épargne décrivant tous les frais
- Un échantillon de relevés de comptes d'épargne
- Les conditions générales que les clients signent lorsqu'ils ouvrent un compte d'épargne
- Entretien avec un responsable de produit pour l'épargne
- Entretiens avec des clients à faibles revenus disposant ou non d'un compte d'épargne

### **Preuves à fournir**

- Décrivez les types et les montants de tous les frais prélevés sur les comptes d'épargne.
- Énoncez un jugement professionnel sur le caractère raisonnable ou non de chacun de ces frais.

## **6.B.3 L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients.**

Les institutions ayant une stratégie sociale ont la responsabilité de fonctionner efficacement et de dépenser l'argent avec prudence de manière à créer de la valeur directement ou indirectement pour leurs clients. Le fait d'obliger les clients à payer des prix excessivement élevés pour couvrir des coûts inutiles (par exemple, des salaires de cadres bien supérieurs aux salaires comparables du marché) ou des inefficacités risque de compromettre les objectifs sociaux, comme l'amélioration des conditions de vie des clients et de leurs familles, la réduction de la vulnérabilité dans leur pays, etc. L'objectif de cette pratique et des indicateurs qui l'accompagnent est d'inciter les institutions à analyser leurs dépenses et à s'assurer qu'elles sont conformes à leur stratégie sociale.

### Exemples de terrain et ressources

- [CP4 Companion Tool](#)

*6.B.3.1 Le ratio de charge de provisions pour créances douteuses se situe dans la fourchette de performance acceptée. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Full

Pour cet indicateur, le ratio de charge de provisions pour créances douteuses est défini comme la charge nette de provision pour pertes sur prêts (annuelle) en % du total des actifs moyens sur l'année. La charge nette de provision pour pertes sur prêts représente la valeur nette de la perte de valeur du portefeuille de prêts, compte tenu de toute reprise sur la perte de valeur et de tout recouvrement sur les prêts passés en perte, comptabilisés en tant que revenus au cours de la période comptable.

### Formule

En monnaie locale, où n est l'année pour laquelle vous analysez les états financiers :

$$\text{Ratio}_n = \frac{\text{Réserve pour pertes sur prêts}_n - \text{Réserve pour pertes sur prêts}_{n-1} - \text{Recouvrements de prêts amortis sur la période } n}{(\text{Total des actifs}_n + \text{Total des actifs}_{n-1}) / 2}$$

$$\text{Ou Ratio}_n = \frac{\text{Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts}_n - \text{Recouvrements}}{\text{Actifs moyens}_n}$$

La fourchette de performance acceptée est inférieure à 5 %, ce qui constitue un seuil élevé. Il est recommandé d'effectuer une analyse de la tendance du ratio de charge de provisions pour créances douteuses sur au moins les trois dernières années pour analyser si le ratio a changé et les raisons internes et/ou externes de ces changements. Il est conseillé aux institutions et aux auditeurs d'utiliser l'outil CP4 Companion pour calculer le ratio de charge pour créances douteuses. Pour la certification de la protection des clients, ce ratio doit être analysé à la fin du dernier trimestre, à l'année n (les chiffres les plus récents de fin d'année sont disponibles) et, s'il est très volatil, à l'année n-1.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si le ratio de charge pour créances douteuses est inférieur à 5 % ou s'il est négatif au cours de l'année écoulée. Ce dernier cas peut se produire si le PAR a considérablement diminué ou si la politique de provisionnement est passée à une méthode moins prudente.
- Attribuez la note "partiellement" si le ratio est égal ou supérieur à 5 % au cours de l'année écoulée, à condition qu'une analyse des tendances sur les trois dernières années montre des fourchettes antérieures inférieures à 5 %, ou s'il peut être expliqué par une ou plusieurs situations de crise externe (comme une récession économique, des troubles civils, une pandémie, etc.)

- Attribuez la note "non" si le ratio est égal ou supérieur à 5 % au cours de l'année écoulée sans justification valable.

**Sources d'information**

- États financiers des trois dernières années
- Politique d'approvisionnement et changements éventuels au cours de l'année écoulée
- Entretien avec le directeur financier

*Note à l'attention des auditeurs SPI : N'utilisez pas de ratios auto-déclarés, car ils peuvent ne pas être calculés de la même manière que celle requise par l'outil CP4 Companion ; optez plutôt pour l'insertion de données financières brutes dans l'outil.*

**Preuves à fournir**

- Documentez toute discussion stratégique tenue au niveau de la direction générale et/ou du conseil d'administration au cours des 12 derniers mois sur le niveau actuel, les tendances et les projections du risque de crédit et/ou de la politique de provisionnement et des actions décidées sur la manière de réduire le ratio de charges pour créances douteuses conformément à une tarification responsable.
- Précisez les ratios de charges pour créances douteuses des trois dernières années, calculés par l'outil CP4 Companion.
- Dans le cas de scores "oui" ou "partiellement" malgré un ratio de charges pour créances douteuses en dehors de la fourchette de performance acceptée, une justification claire est requise en décrivant les circonstances exceptionnelles qui expliquent le ratio excessif, et comment l'institution prend des mesures spécifiques pour éviter de transférer ce coût aux clients.

**Ressources pour l'indicateur 6.B.3.1**

- Assessing Responsible Pricing for Inclusive Finance Providers
- CP4 companion tool

*6.B.3.2 Le ratio de charges d'exploitation se situe dans la fourchette de performance acceptée. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Entry CP**

Les charges d'exploitation comprennent les frais de personnel, les frais administratifs (tels que les loyers, les services publics, les fournitures, la publicité, les transports, les communications, les honoraires de conseil, etc). Elles excluent les provisions pour pertes sur prêts, les charges financières, les charges liées aux services non financiers et l'impôt sur le revenu des entreprises.

Pour cet indicateur, le ratio de charges d'exploitation est calculé en % de l'actif moyen. La fourchette de performance acceptée est déterminée par un modèle multifactoriel qui estime le ratio de charges d'exploitation attendu en fonction des facteurs clés suivants de l'institution et de son contexte opérationnel : Produit national brut par habitant, densité de la population rurale, ratio rural (clients ruraux/nombre total de clients), encours moyen des prêts et actifs. Dans l'évaluation de cet indicateur, il existe un niveau de tolérance de 6,5 points au-dessus du ratio attendu (si le ratio de charges d'exploitation attendu est de 10 %, le ratio de charges d'exploitation maximum attendu est de 16,5 %).

Il est conseillé aux institutions et aux auditeurs SPI d'utiliser l'outil CP4 Companion pour calculer le ratio de charges d'exploitation et la fourchette de performance acceptée pour l'institution.

Conseils clés pour l'utilisation de l'outil :

- Remplir le tableau des données financières clés en monnaie locale, en n'appliquant strictement aucun ajustement aux états financiers.
- L'outil effectue automatiquement le test de validité qui vérifie que les deux côtés de l'équivalence comptable se situent dans une marge de 5 % l'un par rapport à l'autre :  $(\text{Frais} + \text{Rendement des actifs}) \approx \text{Rendement du portefeuille}$
- Si le test n'est pas valide, il est important d'évaluer la source de la divergence et de procéder aux ajustements nécessaires. Par exemple, si une institution a d'importants revenus autres que des prêts, ces revenus doivent être exclus des états financiers pour le calcul du ratio de charges d'exploitation (base d'actifs et ROA).
  - Les portefeuilles de prêts détenus hors bilan doivent être recalculés sur la base d'un "portefeuille géré", en comptabilisant les prêts qui sont à la fois au bilan et hors bilan. Les revenus des ventes de portefeuilles et de titres liés au portefeuille hors bilan doivent être inclus dans le rendement du portefeuille.
  - Des ajustements pour les provisions - lorsqu'elles sont insuffisantes - peuvent être effectués et les actifs et les ratios correspondants recalculés en conséquence.
  - Il ne devrait pas y avoir d'ajustements pour la dette subventionnée.
- L'outil fournit automatiquement un calcul uniforme du ratio de charges d'exploitation de l'institution à comparer au ratio maximum attendu.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si le ratio de charges d'exploitation est inférieur au ratio maximal attendu.
- Attribuez la note "partiellement" (ou "oui" dans la certification) si le ratio de charges d'exploitation dépasse le ratio maximum attendu avec une justification valable pour les cinq circonstances particulières suivantes pour l'institution :
  - 1) Opérer dans un environnement peu sécurisé, ce qui nécessite des dépenses importantes pour des coûts de sécurité non standard.
  - 2) Servir une population exceptionnellement défavorisée, nécessitant des services supplémentaires.
  - 3) Servir des clients exceptionnellement éloignés, ce qui oblige un grand nombre d'employés à parcourir régulièrement de longues distances. La desserte de clients ruraux n'est pas une justification valable.
  - 4) Offrir des services non financiers utiles aux clients. Dans ce cas, il est proposé que leurs coûts soient retirés de l'opération globale, puis que le ratio de charges d'exploitation restant soit comparé à la valeur attendue. Si la nouvelle valeur est inférieure au seuil de tolérance de 6,5, les coûts des services non financiers peuvent être autorisés.
  - 5) Lorsqu'un ratio de charges d'exploitation excessif n'est observé que pendant une période limitée liée à un événement spécifique échappant au contrôle de l'institution (par exemple, une catastrophe naturelle, une crise monétaire, etc.), il ne peut être considéré comme justifié que si les ratios observés en dehors de cette période sont conformes (dans le passé et dans les projections).
- Attribuez la note "non" si le ratio de charges d'exploitation dépasse le ratio maximum attendu.

### Sources d'information

- États financiers des trois dernières années
- Entretien avec le directeur financier
- Résultats de l'outil CP4 Companion

*Note pour les auditeurs SPI : Ne pas utiliser les ratios auto-déclarés, qui peuvent ne pas être calculés de la même manière ; opter plutôt pour l'insertion de données financières brutes dans le CP4 Companion.*

### Preuves à fournir

- Documentez toute discussion stratégique tenue au niveau de la direction générale et/ou du conseil d'administration au cours des 12 derniers mois sur le niveau actuel, les tendances et les projections de la structure des coûts, les niveaux d'efficacité et

de productivité et les actions décidées sur la manière de réduire le ratio de charges d'exploitation conformément à une tarification responsable.

- Précisez le ratio de charges d'exploitation et le ratio attendu, tels que calculés par l'outil CP4 Companion, ainsi que les données insérées dans l'outil.
- Donnez une explication précise des justifications pour l'attribution d'une autre note, comme les circonstances particulières énumérées ci-dessus, avec les informations contextuelles requises.

### Ressources pour l'indicateur 6.B.3.2

- [CP4 Companion](#)
- [Assessing Responsible Pricing for Inclusive Finance Providers](#)

*6.B.3.3 Le rendement des actifs (ROA) se situe dans la fourchette de performance acceptée. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

### Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full | CP Commit | CP Full – Advanced CP

Le rendement des actifs (ROA) est défini comme le revenu net (après impôts et avant dons) en % des actifs moyens. Pour les besoins de cet indicateur, la base d'actifs est ajustée pour les dépôts obligatoires\* (ce qui signifie que les dépôts obligatoires sont soustraits des actifs). Aucun autre ajustement ne doit être pris en compte dans cette analyse. L'analyse porte sur le ROA moyen ajusté sur les 3 dernières années.

Les fourchettes de performance du ROA ajusté\* moyen au cours des trois dernières années sont les suivantes :

- < 1% = Fourchette basse
- 1%-6% = Fourchette normale
- > 6 % = Fourchette haute

*\* Ajustement pour les dépôts obligatoires uniquement. Les dépôts obligatoires peuvent fausser considérablement la tarification et d'autres paramètres financiers. Pour une analyse plus approfondie, les paramètres financiers doivent être ajustés en récupérant les dépôts obligatoires dans la base de portefeuille et la base d'actifs.*

La question de savoir "quel niveau de profit est jugé acceptable" est davantage motivée par des préoccupations morales que financières et économiques, mais il faut bien tracer une ligne quelque part. Le plafond de 6 % a été choisi pour permettre aux institutions de démontrer qu'elles disposent d'un modèle d'entreprise rentable et durable, tout en étant conforme aux meilleures pratiques internationales en matière de tarification responsable. Un ROA inférieur remet en question la viabilité à long terme de l'institution.

Un ROA élevé signifie en fin de compte que les clients paient des prix excessifs ; l'institution devrait donc envisager de réduire ses taux d'intérêt et ses frais au profit des clients. Si les bénéfices élevés profitent principalement aux actionnaires au-delà des niveaux justifiés par le contexte opérationnel (par exemple, l'inflation), la rentabilité de l'institution doit être considérée comme incompatible avec une tarification responsable.

Il est conseillé aux institutions et aux auditeurs SPI d'utiliser l'outil CP4 Companion pour calculer le ROA moyen (ajusté avec l'épargne obligatoire) sur les 3 dernières années.

### Guide de notation

- Attribuez la note "oui" si le ROA moyen se situe dans la fourchette normale de 1 % à 6 %.
- Attribuez la note "partiellement" si le ROA moyen se situe dans la fourchette basse, en dessous de 1 %, et que la viabilité à long terme de l'institution n'est pas menacée. Un score "partiellement" peut également être attribué (et "oui" dans le cas de la certification) lorsque le ROA moyen dépasse 6%, UNIQUEMENT dans les quatre exceptions suivantes (avec une justification étayée) :

- 1) Inflation : le ROA moyen peut se situer dans la fourchette haute mais ne peut pas dépasser l'inflation moyenne de la période (inflation moyenne sur les 3 dernières années).
- 2) Utilisation des bénéfices vers des organisations à but non lucratif qui fournissent à leurs clients des services non financiers. Cela ne peut être utilisé pour justifier un ROA excédentaire qu'à concurrence du montant effectivement transféré aux entités à but non lucratif concernées. Cette allocation est plafonnée à 1 %, ce qui fait que le ROA moyen maximum justifiable est de 7 %.
- 3) Taux de rétention des emprunteurs supérieur à 75 % : il peut s'agir d'une justification appropriée, mais seulement jusqu'à 7 % de ROA moyen.
- 4) Événement exceptionnel limité dans le temps : Si l'excès de ROA n'est observé que pendant une période limitée, liée à la reprise après un événement spécifique échappant au contrôle de l'institution (par exemple, une catastrophe naturelle, une crise monétaire, une crise sanitaire, etc.), il peut être justifié, à condition que le ROA moyen en dehors de cette période soit conforme (dans le passé et dans les projections). Ceci est particulièrement important pour les ONG, qui ne peuvent pas lever de fonds extérieurs. Il convient de veiller à ne pas appliquer cette exception aux institutions qui s'appuient sur des bénéfices non distribués élevés pour compenser des périodes fréquentes de pertes importantes, en particulier lorsqu'il n'y a pas d'explication externe raisonnable.

*Note : Les arguments suivants NE justifient PAS un ROA moyen supérieur à 6 % :*

- Attentes des actionnaires en matière de rendement
  - Risque pays ou politique
  - Institution en phase de démarrage / startups
  - Renforcement des fonds propres de l'institution (sauf après une crise ou en préparation d'un changement important, comme la transformation en institution réglementée/ changement de statut/ changement de statuts)
  - Une action de sensibilisation croissante dans un contexte d'accès limité aux fonds propres
  - Profits partagés avec les clients
- Attribuez la note "non" si le ROA moyen se situe dans la fourchette haute, au-dessus de 6 %.

### Sources d'information

- États financiers des trois dernières années et projections de ROA
- Politique en matière de dividendes telle que définie dans la convention d'actionnaires ou dans le procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration
- Entretien avec le conseil d'administration
- Entretien avec le directeur général et le directeur financier

*Note à l'attention des auditeurs SPI : Ne pas utiliser les ratios auto-déclarés, qui peuvent ne pas être calculés de la même manière ; opter plutôt pour l'insertion de données financières brutes dans l'outil CP4 Companion.*

### Preuves à fournir

- Documentez toute discussion stratégique tenue au niveau de la direction générale et/ou du conseil d'administration au cours des 12 derniers mois sur les prix actuellement pratiqués à l'égard des clients, en relation avec le niveau, les tendances et les projections des niveaux de bénéfices, les rendements, etc. et les actions décidées sur la manière de maintenir un ROA responsable en accord avec des prix responsables.
- Indiquez le ROA moyen des trois dernières années et précisez si le résultat se situe dans la fourchette basse, normale ou haute calculée par l'outil CP4 Companion.
- Si le résultat se situe dans la fourchette basse, il convient d'évaluer la viabilité de l'institution et sa capacité à servir les clients à long terme. Comment le rendement des capitaux propres devrait-il évoluer au cours des deux ou trois prochaines années ? Si la faiblesse du ROA résulte d'une crise externe, quels étaient les niveaux de ROA avant la crise ?

- Donnez une explication précise des justifications pour attribuer une autre note que la note correspondant à la fourchette du ROA moyen, avec les informations contextuelles requises.

**Ressources pour l'indicateur 6.B.3.3**

- Évaluer la tarification responsable pour les fournisseurs de services de finance inclusive
- Outil compagnon CP4

## Norme 6C. L'institution utilise les bénéfices de manière responsable.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 6.C.1 : L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux.
- Pratique essentielle 6.C.2 : L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.
- Pratique essentielle 6.C.3: L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente.

### 6.C.1 L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux.

Lorsqu'elles recherchent des prises de participation, les institutions doivent s'adresser à des investisseurs dont les attentes en matière de rendement financier, de rendement social, d'horizon temporel et de stratégie de sortie sont en phase avec leur stratégie. Il est important que les termes de la transaction d'investissement reconnaissent explicitement et cherchent à préserver les objectifs sociaux de l'institution (y compris les objectifs de croissance et de rentabilité) dans la phase de structuration d'un accord d'investissement. Si des termes tels que les résultats sociaux escomptés et l'utilisation des bénéfices ne sont pas formulés lors des négociations préalables à l'investissement, la direction sera obligée de concilier ces incohérences une fois l'investissement réalisé, ce qui entraîne souvent des tensions entre les anciens et les nouveaux actionnaires.

Chaque nouvel investisseur en capital doit étudier la stratégie et les objectifs sociaux ainsi que la stratégie pour les atteindre (voir norme 1A). Cela permet de s'assurer que le nouvel investisseur comprend que la mission n'est pas de maximiser les performances financières mais d'équilibrer les performances financières et sociales. Un accord de financement devrait inclure une articulation explicite de l'approche et des objectifs de l'institution en ce qui concerne les performances financières et sociales. De même, l'institution doit faire conduire un audit/ "due diligence" comparable à l'égard des investisseurs potentiels, afin que le conseil d'administration et la direction soient convaincus que les investisseurs partagent les objectifs sociaux et financiers.

Le tableau "Aligner les attentes sociales et financières" énumère les conditions qui doivent être décidées mutuellement par l'institution et les investisseurs potentiels, ainsi que des questions à discuter qui aideront les deux parties à déterminer si les conditions sont alignées sur la stratégie et les objectifs sociaux.

**Exemples de terrain et ressources**

- Aligning Social and Financial Expectations
- Equitas Micro Finance Sets Profit Policies and Aligns Management and Investor Expectation

*6.C.1.1 L'institution discute de ses objectifs sociaux avec les investisseurs en capital potentiels et s'enquiert du calendrier prévu pour leurs stratégies d'investissement et de sortie, afin d'évaluer l'alignement sur sa stratégie sociale.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Les institutions devraient entretenir des relations avec des investisseurs qui partagent leurs objectifs sociaux dans la mesure du possible, même si les options sont limitées, car cela leur sera bénéfique à long terme. Les investisseurs en capital qui insistent sur des rendements plus élevés, une sortie rapide en cas de crise ou d'autres actions similaires, peuvent ne pas soutenir véritablement la stratégie sociale des institutions. Ces différences de priorités peuvent entraîner des tensions entre les institutions et leurs investisseurs ou une dérive de la mission.

**Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'a pas d'investisseurs en capital (s'il s'agit d'une coopérative ou d'une organisation non gouvernementale) ou si les actionnaires actuels (souvent fondateurs) ne recherchent pas d'autres investisseurs en capital ou si aucun investisseur en capital ne s'est joint à eux au cours des deux dernières années.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (cadres supérieurs et/ou membres du conseil d'administration) discute (1) de sa stratégie/de ses objectifs sociaux et (2) des stratégies de sortie avec des investisseurs potentiels afin d'obtenir un alignement sur ces questions avant toute transaction d'investissement et (3) si elle les a inclus dans un ou plusieurs accords d'investissement récents conclus au cours des deux dernières années.
- Attribuez la note "partiellement", si l'institution discute uniquement de sa stratégie/de ses objectifs sociaux ou des stratégies de sortie avec des investisseurs potentiels et/ou a inclus ce point dans le(s) accord(s) d'investissement conclu(s) au cours des deux dernières années.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas eu ces discussions avec des investisseurs potentiels et n'a pas inclus sa stratégie sociale, ses objectifs et ses stratégies de sortie dans les accords d'investissement conclus au cours des deux dernières années.

**Sources d'information**

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Entretiens avec le directeur général et le directeur financier
- Entretien avec un membre du conseil d'administration, de préférence un représentant d'un investisseur

**Preuves à fournir**

- Décrivez le processus d'entrée de nouveaux investisseurs en capital à partir des entretiens avec les dirigeants de l'institution et des documents disponibles.
- Décrivez si cela répond aux critères de l'indicateur en vous appuyant sur des informations pertinentes.

**Ressources pour l'indicateur 6.C.1.1**

- [Aligning Social and Financial Expectations](#)
- [Equitas Micro Finance Sets Profit Policies and Aligns Management and Investor Expectation](#)

*6.C.1.2 Le conseil d'administration accorde la priorité à des offres d'investisseurs dont la stratégie d'investissement est alignée sur la stratégie sociale de l'institution.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Les institutions devraient donner la priorité à des offres d'investissement de la part d'investisseurs qui partagent leur stratégie et leurs valeurs, dans la mesure du possible, compte tenu des choix et du pouvoir de négociation souvent limités.

**Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'a pas d'investisseurs en capital (s'il s'agit d'une coopérative ou d'une organisation non gouvernementale) ou si les actionnaires actuels (souvent fondateurs) ne recherchent pas d'autres investisseurs en capital ou si aucun investisseur en capital ne s'est joint à eux au cours des deux dernières années.
- Attribuez la note "oui" si le conseil d'administration (1) tient compte de l'alignement des investisseurs sur la stratégie sociale lorsqu'il accepte des investissements et que (2) ce processus est documenté.
- Attribuez la note "partiellement", si la première condition est remplie, mais pas la seconde.
- Attribuez la note "non" si la première condition n'est pas remplie (c'est-à-dire que l'institution a un nouvel investisseur dont la stratégie n'est pas alignée).

**Sources d'information**

- Procès-verbal du conseil d'administration
- Pactes d'actionnaires
- Entretien avec un membre du conseil d'administration, de préférence un représentant d'un investisseur
- Entretiens avec le directeur général et le directeur financier

**Preuves à fournir**

- Décrivez les types d'investisseurs que l'institution a acceptés au cours des deux dernières années et indiquez s'ils sont en phase avec la stratégie sociale de l'institution.
- Fournissez des informations sur le contexte national et institutionnel afin de montrer les options éventuelles de l'institution en matière de sources de fonds d'investissement.
- Décrivez si ce qui précède répond aux critères de l'indicateur, en vous appuyant sur des informations pertinentes.

*6.C.1.3 Le pacte d'actionnaires précise ce qui suit :*

*6.C.1.3.1 Engagement envers les objectifs sociaux*

*6.C.1.3.2 Niveau attendu et utilisation des bénéfices*

*6.C.1.3.3 Calendrier d'investissement prévu / stratégie de sortie*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

La politique de l'institution (règlement intérieur, statuts, accords d'actionnaires, etc.) doit être très claire sur l'utilisation et l'affectation des bénéfices. Elle doit préciser la part des bénéfices de l'année en cours qui doit être distribuée sous forme de dividendes et de primes au personnel et/ou à la direction, la part qui doit être affectée aux réserves générales pour maintenir une bonne adéquation du capital dans le contexte de la croissance, et la part qui sera affectée à la création d'avantages pour les clients. L'institution doit également indiquer clairement si elle a pour objectif de réduire les taux d'intérêt pour les clients tant que les bénéfices restent supérieurs à un certain seuil.

**Guide de notation**

- Indiquez "N/A" si l'institution n'a pas d'accord d'actionnaires (étant une coopérative ou une organisation non gouvernementale) ou si le dernier accord d'actionnaires a été conclu il y a plus de dix ans.

**Détail 6.C.1.3.1 :**

- Attribuez la note "oui" si toutes les conventions d'actionnaires conclues au cours des dix dernières années font état d'un engagement en faveur d'objectifs sociaux.
- Attribuez la note "partiellement" si l'exigence n'est pas entièrement satisfaite. Par exemple, l'engagement en faveur des objectifs sociaux est mentionné dans la plupart des conventions d'actionnaires conclues au cours des dix dernières années, mais pas dans toutes, ou la référence à l'engagement en faveur des objectifs sociaux n'est pas claire et n'est pas suffisamment détaillée.
- Attribuez la note "non" si l'exigence n'est pas remplie. Par exemple, la plupart ou la totalité des conventions d'actionnaires conclues au cours des dix dernières années ne mentionnent pas l'engagement en faveur d'objectifs sociaux.

**Détail 6.C.1.3.2 :**

- Attribuez la note "oui" si tous les accords d'actionnaires conclus au cours des dix dernières années décrivent clairement et explicitement le niveau et l'utilisation attendus des bénéfices.
- Attribuez la note "partiellement" si l'exigence n'est pas entièrement satisfaite. Par exemple, le niveau et l'utilisation attendus des bénéfices sont mentionnés dans la plupart des accords d'actionnaires conclus au cours des dix dernières années, mais pas dans tous, ou la référence au niveau et à l'utilisation attendus des bénéfices n'est pas claire et n'est pas suffisamment détaillée.
- Attribuez la note "non" si l'exigence n'est pas remplie. Par exemple, la plupart ou la totalité des accords d'actionnaires conclus au cours des dix dernières années ne mentionnent pas le niveau et l'utilisation prévus des bénéfices.

**Détail 6.C.1.3.3 :**

- Attribuez la note "oui" si tous les accords d'actionnaires conclus au cours des dix dernières années décrivent clairement et explicitement la stratégie de sortie.
- Attribuez la note "partiellement" si l'exigence n'est pas entièrement satisfaite. Par exemple, la stratégie de sortie est mentionnée dans la plupart des accords d'actionnaires conclus au cours des dix dernières années, mais pas dans tous, ou la référence à la stratégie de sortie n'est pas claire et n'est pas suffisamment détaillée.
- Attribuez la note "non" si l'exigence n'est pas remplie. Par exemple, la plupart ou la totalité des accords d'actionnaires conclus au cours des dix dernières années ne mentionnent pas la stratégie de sortie.

**Sources d'information**

- Accord(s) d'actionnaires datant de moins de dix ans (les institutions hésitent beaucoup à les partager)
- Entretien avec un membre du conseil d'administration, de préférence un représentant d'un investisseur
- Entretiens avec le directeur général et le directeur financier

**Preuves à fournir**

- Citez les passages d(es) accord(s) d'actionnaires conclu(s) au cours des dix dernières années qui remplissent les critères énoncés dans les détails.
- Décrivez s'il existe un processus pour inclure ces critères dans les accords d'actionnaires ou si cela semble ad hoc.

**Ressources pour l'indicateur 6.C.1.3**

- [Questions to Consider When Setting Desired Profitability Ratios and Ranges](#)
- [Rethinking responsible equity exits: A call to action for impact investors \(Cerise+SPTF and e-MFP, February 2024\)](#)

## 6.C.2 L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.

Des objectifs de rendement plus élevés peuvent être acceptables si les bénéfices excédentaires sont utilisés au profit des clients, comme des investissements dans : des études de marché/ conception des produits/ test des produits afin que les produits correspondent mieux aux besoins des clients ; le suivi des clients/la gestion des résultats ; l'amélioration des pratiques de protection des clients (par exemple, la création d'un mécanisme de réclamation des clients ou la révision des contrats de prêt pour améliorer leur transparence) ; l'amélioration de la formation du personnel sur le service à la clientèle ; l'extension des services dans des zones géographiques non bancarisées. Toutefois, si les bénéfices élevés profitent principalement aux actionnaires au-delà des niveaux justifiés par le contexte opérationnel (par exemple, après prise en compte de l'inflation, du risque pays, etc.), il est fort probable que les objectifs de profit/rentabilité de l'institution soient incompatibles avec ses objectifs sociaux.

*6.C.2.1 L'utilisation des bénéfices par l'institution au cours de l'année précédente comprenait au moins l'un des investissements suivants : renforcement de ses pratiques de gestion de la performance sociale ou environnementale, fourniture de services non financiers, baisse des prix, ou investissement dans la communauté.*

### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full

L'utilisation des bénéfices détermine si le niveau des bénéfices est approprié, en particulier si le rendement du portefeuille ou le ROA se situe dans une fourchette élevée. Le niveau des bénéfices est acceptable si certains d'entre eux profitent aux clients, par exemple en réduisant les taux d'intérêt, en offrant des services éducatifs aux clients et/ou à leurs enfants, ou en concevant de nouveaux produits pour répondre aux besoins des clients. En revanche, si le niveau de profit est élevé et qu'il n'est pas utilisé au profit des clients, il s'agit simplement d'une surfacturation et d'un non-respect des objectifs de la finance responsable. Les bénéfices peuvent être utilisés de quatre manières principales au profit des clients :

- 1) Le "renforcement des performances sociales ou environnementales" comprend les dépenses qui ont permis à l'institution de mettre en œuvre davantage ou mieux l'une des pratiques des sept dimensions des normes universelles.
- 2) Les "services non financiers" comprennent tous les services non financiers offerts aux clients, tels que l'appui au développement d'entreprises ou la formation à la culture financière, l'accès aux informations commerciales, l'éducation à la santé ou le dépistage préventif, les possibilités d'éducation pour les clients et leurs enfants, etc.
- 3) La "baisse des prix" se traduit généralement par une diminution des taux d'intérêt des prêts, mais elle peut également se traduire par une augmentation des intérêts versés sur les dépôts ou par la suppression d'un droit ou d'une commission qui était auparavant facturé(e) à tous les clients. Ces réductions doivent s'appliquer à tous les clients et pas seulement à ceux qui ont de bons antécédents de remboursement.
- 4) L'"investissement communautaire" comprend des activités qui profitent aux communautés où vivent les clients, telles que la plantation d'arbres, l'installation de sources d'eau potable, l'électrification, l'assainissement et les activités culturelles ou de divertissement qui peuvent rassembler la communauté.

### Guide de notation

- Indiquez "N/A" si l'institution n'a pas réalisé de bénéfices au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "oui" si l'institution (1) a mis en œuvre une ou plusieurs des quatre actions mentionnées ci-dessus au profit des clients au cours des 12 derniers mois (2)

avec des fonds importants par rapport à son bénéfice de l'année précédente (3) qui ont profité à une grande partie des clients.

- Attribuez la note "partiellement" si les trois exigences n'ont pas été entièrement satisfaites. Par exemple, l'institution n'a dépensé que des fonds limités par rapport à son bénéfice de l'année précédente ou seule une petite partie des clients en a bénéficié.
- Attribuez la note "non" si l'institution n'a mis en œuvre aucune action digne d'intérêt en faveur des clients au cours des 12 derniers mois.

### Sources d'information

- Entretien avec le responsable des services non financiers
- Entretien avec le responsable du crédit, afin de vérifier si les taux d'intérêt ont changé et pourquoi.
- Entretiens avec le responsable de la GPS et/ou un représentant d'une fondation/association de l'institution, s'il y en a une, pour voir quels projets de mise en œuvre des normes universelles sont en cours.
- Entretien avec des membres du personnel qui travaillent sur des initiatives de développement durable.
- Dernier rapport annuel
- Derniers états financiers indiquant le niveau de profit.

### Preuves à fournir

Décrivez les types d'activités mises en œuvre au cours de l'année au profit des clients, de l'ampleur de ces activités (par exemple, de combien les taux d'intérêt ont-ils été abaissés) et du nombre de clients touchés.

### Ressources pour l'indicateur 6.C.2.1

Les exemples ci-dessous montrent comment les institutions peuvent utiliser les bénéfices au profit de leurs clients sur différents sujets :

- Exemple d'Assilassimé Solidarité au Togo mettant en pratique la [gestion de la performance environnementale](#)
- Exemple de Banco Sol offrant des fournitures scolaires à ses clients, réduisant les taux d'intérêt, etc : [Estudio De Caso Cooperativa San Miguel De Los Bancos : Servicio Captación móvil \(en anglais\)](#)
- Exemple du RENACA proposant des produits financiers d'accès à l'énergie solaire : [RENACA Produits financiers d'accès à l'énergie solaire](#)

**6.C.2.2 L'institution a une politique qui précise quand les dividendes peuvent être payés et à quel niveau, en lien avec ses objectifs sociaux.**

### Indicateur : SPI5 Full

Étant donné que les institutions génèrent des bénéfices en vendant leurs services à des clients, y compris à des clients à faibles revenus et vulnérables, elles doivent donc se demander quand et à quel niveau les dividendes peuvent être versés aux actionnaires, conformément à leurs objectifs/valeurs/stratégie sociale.

### Guide de notation

- Indiquez "N/A" si l'institution n'a pas réalisé de bénéfices au cours de l'année écoulée.
- Attribuez la note "oui" si l'institution a une politique de dividendes (1) approuvée par le conseil d'administration (2) qui précise quand les dividendes peuvent être payés (par exemple, combien de fois par an), dans quelles conditions et pour quel montant (3), en accord avec les objectifs sociaux.
- Attribuez la note "partiellement" si les trois conditions ne sont pas entièrement remplies. Par exemple, la politique en matière de dividendes est vague ou n'est pas suffisamment détaillée pour permettre de comprendre clairement quand, combien

et dans quelles conditions les dividendes sont versés, ou la politique en matière de dividendes n'est pas bien alignée sur les objectifs sociaux.

- Attribuez la note "non" si l'institution n'a pas de politique en matière de dividendes ou de documentation écrite indiquant quand, combien et dans quelles conditions les dividendes sont versés.

#### **Sources d'information**

- La politique en matière de dividendes ou toute documentation écrite sur les paiements de dividendes qui peut être contenue dans les accords d'actionnaires ou la charte des membres ou tout autre type de document.
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretiens avec le directeur général et le directeur financier

#### **Preuves à fournir**

- Décrivez le document contenant ces informations et bref résumé du contenu de la politique de dividende.
- Énoncez un jugement professionnel sur la conformité de la politique de dividendes avec les objectifs sociaux.

### **6.C.3 L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente.**

La transparence concernant les objectifs sociaux et les attentes en matière de rendement est essentielle pour un alignement complet entre les investisseurs et leurs institutions. Les institutions devraient également être transparentes sur tous les risques qu'elles supportent, notamment les risques financiers, en servant des clients à faibles revenus et vulnérables dans des environnements instables où l'assurance-dépôts n'est pas fiable ou inexistante. Elles devraient communiquer dans leurs états financiers tous les risques liés aux actifs ou aux passifs (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque d'échéance, etc.), délimiter les passifs éventuels, divulguer les éléments hors bilan, les comptabiliser dans les ratios d'endettement, et fournir tous les détails de leur structure d'actionariat et de leurs participations dans d'autres sociétés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS). Elles doivent rendre publics leurs rapports d'audit annuels.

#### **6.C.3.1 L'institution divulgue publiquement ses états financiers annuels audités.**

##### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Il s'agit d'une exigence minimale pour que l'institution soit transparente vis-à-vis de ses parties prenantes. Les régulateurs, les investisseurs et les auditeurs sociaux doivent tous avoir accès aux états financiers audités pour pouvoir prendre des décisions éclairées concernant l'institution. Les normes comptables diffèrent parfois d'un pays à l'autre, mais chacun doit publier ses états financiers annuels audités conformément aux exigences nationales en matière d'audit ou aux normes IFRS.

#### **Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution a mis en place une procédure de publication de ses derniers états financiers annuels audités et d'au moins les trois derniers états financiers annuels audités.
- Attribuez la note "partiellement" si les derniers états financiers annuels sont publiés, mais qu'aucune procédure n'est en place pour publier au moins les trois derniers états financiers annuels audités ou si les derniers états financiers publiés ne sont pas audités.

- Attribuez la note "non" si l'institution ne publie pas ses états financiers annuels audités.

**Sources d'information**

- Les trois derniers états financiers annuels audités disponibles sur le site web de l'institution.
- Les derniers états financiers annuels non audités, si les états financiers audités ne sont pas encore disponibles.

**Preuves à fournir**

- Donnez le lien vers les états financiers annuels audités mis en ligne.
- Décrivez le processus de publication des trois derniers états financiers annuels audités.

### *6.C.3.2 L'institution partage les résultats de ses audits sociaux et de mesure des changements à toutes les parties prenantes, sur demande.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

La transparence des performances financières est importante (voir 6.C.3.1) et l'objectif de cet indicateur est d'étendre ce niveau de transparence aux performances sociales de l'institution. Les audits sociaux, les ratings sociaux, les certifications de protection des clients, les enquêtes de satisfaction des clients, les évaluations d'impact, etc. peuvent tous aider les parties prenantes à comprendre les pratiques et les priorités de l'institution en matière de performance sociale. Les institutions doivent communiquer ces rapports/études à leurs auditeurs SPI, aux évaluateurs, aux investisseurs et financeurs actuels et potentiels, aux réseaux de microfinance ou bancaires nationaux et régionaux et aux autres parties prenantes qui en font la demande, mais elles doivent de préférence y faire référence en publiant de courts résumés sur leur site internet.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" si l'institution divulgue sans problème ces rapports/études à ses parties prenantes et si elle y fait référence sur son site web.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne divulgue que des parties de ces rapports/études à ses parties prenantes sur demande ou n'y fait pas référence sur son site web.
- Attribuez la note "non" si l'institution ne divulgue pas ces rapports/études à ses parties prenantes, même sur demande.

**Sources d'information**

- Le site web de l'institution.
- Entretien avec le responsable de la communication/du marketing.

*Note : il arrive que des réseaux nationaux ou internationaux ou des régulateurs nationaux publient également ce type d'informations sur leurs institutions membres.*

**Preuves à fournir**

- Dressez la liste des types d'évaluations/rapports/études que l'institution a commandés au cours des deux ou trois dernières années et indiquez si les parties prenantes ont pu y avoir accès et lesquelles.
- Il est parfois possible d'inclure des liens vers ces sites, s'ils sont affichés ou liés sur le site web de l'institution.

*6.C.3.3 L'institution divulgue la rémunération de l'équipe de direction aux bailleurs de fonds, agences de notation, investisseurs et autres parties prenantes, sur demande.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

L'objectif de cet indicateur est de veiller à ce que les parties prenantes proches de l'institution puissent obtenir les informations nécessaires pour déterminer si la rémunération versée au PDG et aux autres cadres supérieurs, ainsi qu'aux membres du conseil d'administration, est appropriée pour le secteur de la finance inclusive responsable et conforme à ses objectifs sociaux. La divulgation de ces informations peut représenter un risque pour la sécurité dans certains pays, c'est pourquoi cet indicateur n'exige pas une divulgation publique, mais seulement une divulgation aux parties prenantes, sur demande. De manière ponctuelle, l'institution doit être en mesure de divulguer ces informations à son régulateur, à ses investisseurs actuels et potentiels, aux évaluateurs et aux auditeurs SPI, sur demande.

**Guide de notation**

- Attribuez la note "oui" est attribuée si l'institution divulgue sans problème ces informations à ses parties prenantes proches.
- Attribuez la note "partiellement" si l'institution ne divulgue ces informations qu'à certaines de ses parties prenantes proches, à la suite de demandes répétées.
- Attribuez la note "non" si l'institution refuse de divulguer ces informations à ses parties prenantes proches.

**Sources d'information**

- Le responsable des ressources humaines ou le directeur général doit être en mesure de répondre aux questions concernant la rémunération - variable et fixe - du directeur général, des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration.

**Preuves à fournir**

- Résumez les informations tirées des entretiens avec les responsables du crédit et des ressources humaines, ainsi qu'avec le PDG et le directeur financier, concernant la transparence en matière de rémunération et la rémunération réelle.
- Lorsque vous documentez la rémunération des cadres supérieurs, il est important de décrire à la fois la rémunération fixe (salaire de base, etc.) et la rémunération variable (qui peut inclure des incitations, des primes, des commissions, des avantages non monétaires, etc.)
- Note: En règle générale, la rémunération du directeur général ne dépasse pas 25 fois la rémunération d'un agent de terrain nouvellement recruté.

## Dimension 7. Gestion de la performance environnementale

Dans un contexte où le changement climatique et la dégradation de l'environnement affectent déjà toutes les régions de notre planète, et en particulier les populations les plus vulnérables, il est clair que les objectifs de durabilité financière et sociale ne seront pas atteints sans tenir compte des questions environnementales. Les institutions financières doivent s'employer sérieusement à améliorer leurs performances environnementales, en évitant de générer des externalités négatives sur l'environnement et en contribuant à favoriser l'adaptation au changement climatique, l'atténuation des risques environnementaux et les solutions régénératrices.

La Dimension 7, que Cerise+SPTF a co-développée avec le groupe d'action Green Inclusive and Climate Smart Finance de e-MFP (GICSF-AG), présente les pratiques clés que les institutions devraient mettre en œuvre pour gérer leur performance environnementale.\*

Cette dimension comporte trois normes :

- Norme 7A : L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre.
- Norme 7B : L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux.
- Norme 7C : L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

*\* Note : Les normes et pratiques essentielles de Dimension 7 sont entièrement alignées sur le Green Index 3.0 développé par le groupe de travail GICSF d'e-MFP. Le Green Index 3.0 fournit une analyse approfondie aux institutions désireuses d'élaborer un plan d'action détaillé ; La Dimension 7, quant à elle, fournit une analyse pratique aux institutions désireuses d'élaborer un plan d'action cohérent avec leur stratégie de gestion de la performance sociale, dans le cadre des Normes Universelles.*

### Ressources externes pour Dimension 7

- [GICSF AG webinars on green inclusive and climate-smart finance](#)
- [GICSF AG online library on Green Inclusive and Climate-Smart Finance](#)
- [European Dialogue - 5th European Microfinance Award - Microfinance and the Environment](#)
- [Adapting to a New Normal - Strengthening Resilience to Climate Change: Best Practices from the European Microfinance Award 2019](#)

### Norme 7A. L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre.

Conformément à la dimension 1 et à la norme 1A, qui spécifie que l'institution doit disposer d'une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux, la mise en place d'une stratégie environnementale et de systèmes pour la mettre en œuvre permet à l'institution de gérer la performance environnementale de manière réfléchie, globale et systématique, en fonction de ses priorités, de son contexte d'opérations et de ses ressources, et en cohérence avec ses objectifs financiers et sociaux.

Cette norme comporte trois pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 7.A.1 : L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs environnementaux.

- Pratique essentielle 7.A.2 : L'institution collecte, analyse et diffuse des données spécifiques à ses objectifs environnementaux.
- Pratique essentielle 7.A.3. : La structure de gouvernance et la direction de l'institution assurent la mise en œuvre et le suivi de la stratégie environnementale.

## 7.A.1 L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Le fait de disposer d'une stratégie documentée accompagnée d'objectifs environnementaux, d'indicateurs et de résultats attendus précis fournit un cadre pour la mise en œuvre de mesures bien pensées, pertinentes et cohérentes en matière de gestion de la performance environnementale.

### 7.A.1.1 L'institution dispose d'une stratégie documentée qui précise son intention d'atteindre au moins l'un des objectifs environnementaux suivants :

- Réduire les impacts négatifs de l'institution sur l'environnement
- Réduire la vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement
- Réduire les impacts négatifs des clients sur l'environnement
- Favoriser l'adoption de pratiques et de technologies vertes, et répondre aux demandes et aux besoins des clients sur ce sujet

#### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

L'existence d'une stratégie formelle avec des objectifs environnementaux montre l'engagement stratégique d'une institution. Cette stratégie rend l'institution responsable de cet engagement et donne un signal aux parties prenantes internes et aux partenaires externes. Elle fournit également un cadre d'action pour l'institution.

#### **Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui », si l'institution a une stratégie écrite formelle, plutôt qu'informelle ou orale. Il peut s'agir d'une stratégie environnementale distincte ou d'une partie de la stratégie globale de l'institution. La stratégie devrait préciser des objectifs environnementaux concrets et adaptés au contexte d'intervention de l'institution.
- Attribuez la note « partiellement » si les objectifs environnementaux existent mais sont trop vagues ou trop ambitieux. Si la stratégie est informelle mais qu'il est possible de vérifier que les objectifs environnementaux existent et sont connus dans l'organisation, alors vous pouvez sélectionner « partiellement ».
- Attribuez la note « non » si la stratégie est très limitée (gestion du papier, ou extinction des lumières en fin de journée), très vague ou incohérente avec les enjeux environnementaux de son contexte.

#### **Sources d'information**

- Stratégie/plan d'affaires
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretiens avec les responsables d'agence
- Entretiens avec des employés de terrain

#### **Preuves à fournir**

Précisez comment et où (dans quels documents) un engagement envers les objectifs environnementaux est énoncé. Des termes tels que « environnement », « écologique », « changement climatique », « vert » ou « planète » devraient être mentionnés directement. Si le terme « durabilité » est utilisé, il devrait être explicitement défini comme englobant la durabilité environnementale, et pas seulement la durabilité financière et sociale.

**Ressources pour l'indicateur 7.A.1.1**

- [Politique Environnementale et Sociale du RENACA Bénin](#)
- [Note de positionnement d'Assilassimé Solidarité sur l'environnement et le climat](#)
- [Environmental, Social and Governance Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Waste Management Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Energy Management Policy of CreditAccess Grameen](#)

*7.A.1.2 La stratégie définit des indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution vers ses objectifs environnementaux.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

La définition claire d'indicateurs et de résultats attendus permet de mesurer si les objectifs environnementaux sont atteints.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution a défini dans ses documents stratégiques des résultats attendus et indicateurs quantitatifs précis. Les résultats attendus doivent être SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-bound*) : Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents et Limités dans le temps. Il devrait y avoir au moins un résultat attendu pour chaque objectif environnemental.
- Attribuez la note « partiellement » si seulement quelques résultats attendus sont fixés, ou s'ils ne sont pas SMART et pas vraiment opérationnels.
- Attribuez la note « non » si les indicateurs sont absents ou les résultats attendus non précisés ou non atteignables.

**Sources d'information**

- Stratégie/plan d'affaires
- Plan opérationnel/plan d'action

**Preuves à fournir**

Donnez des exemples de résultats attendus quantitatifs précis trouvés dans les documents de stratégie.

**Ressources pour l'indicateur 7.A.1.2**

- [Stratégie environnementale d'Assilassimé Solidarité](#)
- [Plan d'action Environnement d'Assilassimé Solidarité](#)

*7.A.1.3 L'institution opère conformément aux lois et réglementations nationales et internationales sur la protection de l'environnement.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Les institutions financières sont de plus en plus considérées comme responsables de leur impact potentiel sur l'environnement. S'assurer que les opérations et les procédures sont conformes aux lois et réglementations nationales et internationales sur la protection de l'environnement est désormais une étape minimale essentielle pour éviter les risques juridiques et de réputation, s'engager dans la protection de l'environnement et rassurer les investisseurs.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution a identifié les lois et réglementations nationales et internationales en matière de protection de l'environnement applicables à ses opérations et s'assurer que ses opérations et procédures sont pleinement

conformes. Cette revue des réglementations et cette vérification de la conformité peuvent être effectués par le service d'audit interne et doivent être effectués régulièrement (annuellement).

Si les lois et réglementations pertinentes sont clairement mentionnées dans les documents de stratégie et que des contrôles de conformité réguliers sont documentés, par exemple au niveau du conseil d'administration ou de la direction, vous pouvez sélectionner « oui ».

- Attribuez la note « partiellement » si l'identification des lois et réglementations pertinentes et les examens de conformité sont régulièrement effectués mais ne sont pas officiellement documentés.
- Attribuez la note « non » si les lois nationales ou internationales ne sont pas connues ou ne sont pas référencées.

### Sources d'information

- Stratégie/plan d'affaires
- Manuel des opérations/procédures
- Procédures d'audit interne
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec le service d'audit interne

### Preuves à fournir

Précisez quelles lois et réglementations ont été identifiées par l'institution et comment l'institution s'assure de s'y conformer.

## 7.A.2 L'institution collecte, analyse et diffuse des données spécifiques à ses objectifs environnementaux.

La collecte, l'analyse et la diffusion de données sur la performance environnementale sont un signal fort de la détermination de l'institution à atteindre ses objectifs environnementaux. Cela permet à l'institution de suivre les progrès vers les objectifs, d'identifier les lacunes et de définir des actions de suivi pour améliorer ses performances. Elle permet également de communiquer sur les résultats tant en interne qu'en externe et de construire une image de responsabilité environnementale.

### 7.A.2.1 L'institution collecte les données suivantes sur une base continue pour mesurer si elle atteint ses objectifs environnementaux. Fréquence minimale : annuelle

7.A.2.1.1 Les impacts négatifs de l'institution sur l'environnement

7.A.2.1.2 La vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement

7.A.2.1.3 Les impacts négatifs des clients sur l'environnement

7.A.2.1.4 Les résultats liés à ses produits et services verts, y compris les changements positifs et négatifs pour les clients, leurs ménages et l'environnement.

### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full** **Détail 7.A.2.1.4 : SPI5 Full**

La collecte de données est essentielle pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs environnementaux, identifier les lacunes et définir des actions de suivi pour améliorer la performance environnementale. L'institution devrait disposer d'un processus formel pour collecter des données de qualité sur une base régulière (au moins une fois par an) pour chacun des objectifs environnementaux définis par l'institution. En particulier, les institutions devraient collecter des données sur leur empreinte écologique interne (c'est-à-dire leurs propres impacts négatifs sur l'environnement / les impacts négatifs générés au

niveau de leur siège social et de leurs agences) et sur les risques environnementaux au niveau du portefeuille (c'est-à-dire les vulnérabilités des clients face au changement climatique et à la dégradation de l'environnement et les impacts négatifs des clients sur l'environnement). Lorsqu'une institution offre des produits et services « verts », il est également important de mesurer non seulement la portée, mais aussi les résultats de ces produits et services, afin de vérifier qu'ils apportent les bénéfices attendus aux clients, à leurs ménages et à l'environnement.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution a mis en place un système/un processus formel pour la collecte et l'analyse régulières des données, et elle doit avoir recueilli des données régulièrement, au moins une fois par an.
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution ne collecte des données sur la performance environnementale que de manière informelle (par exemple, par le biais d'un retour d'information qualitatif des employés de terrain), ou si elle ne collecte pas ces données chaque année, ou si elle n'a collecté ces données qu'une seule fois.
- Attribuez la note « non » si les données se concentrent uniquement sur le portefeuille/volume alloué aux produits « verts », et non sur les résultats pour les clients, leurs ménages et l'environnement.

### Sources d'information

- SIG
- Rapports de gestion
- Bilan carbone / Évaluations / Enquêtes clients
- Entretiens avec le service informatique / le marketing / le responsable GPSE

### Preuves à fournir

Précisez quelles données sont collectées, par quels canaux et à quelle fréquence.

### Ressources pour l'indicateur 7.A.2.1

- [ACLEDA Environmental & Social Sustainability Report](#)
- [ESAF Green Protocol Audit Checklist](#)

*7.A.2.2 L'institution communique les données de performance environnementale en interne et en externe. Fréquence minimale : annuelle.*

### Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full

Des rapports réguliers permettent à l'institution de suivre les progrès et de piloter la stratégie environnementale. En outre, cela rend l'institution responsable de ses réalisations environnementales internes et externes, et montre son engagement en faveur de la transparence.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution publie et partage des rapports sur sa performance environnementale à la fois en interne (c.-à-d. pour le conseil d'administration, la direction, les employés) et en externe, et au moins sur une base annuelle. Les rapports devraient inclure des données de performance liées aux objectifs environnementaux de l'institution. Les rapports sur les données de performance environnementale peuvent être établis soit dans des rapports dédiés, soit dans le cadre de rapports de performance plus globaux.
- Attribuez la note « partiellement » si le rapport est fait uniquement en interne et non en externe, ou s'il n'est pas fait régulièrement, ou s'il n'a été produit qu'une seule fois.
- Attribuez la note « non » si aucun rapport n'a été fait sur les 2 dernières années

### Sources d'information

- Rapports de gestion
- Rapport annuel
- Site web institutionnel
- Entretiens avec les responsables d'agences
- Entretiens avec des agents de crédit

**Preuves à fournir**

Précisez le type de rapport produit (public cible, format, contenu) et sa fréquence.  
Précisez comment les résultats sont partagés avec les employés et les parties prenantes.

**Ressources pour l'indicateur 7.A.2.2**

- [Memoria del Comité Ambiental de Fondesurco](#)
- [ACLEDA Environmental & Social Sustainability Report](#)

## 7.A.3 La structure de gouvernance et la direction de l'institution assurent la mise en œuvre et le suivi de la stratégie environnementale.

Conformément à la dimension 2 sur le leadership engagé, avoir une stratégie environnementale a peu de valeur si elle n'est pas mise en œuvre. Le conseil d'administration et la direction jouent ici un rôle clé en veillant à ce que les questions environnementales soient pleinement prises en compte dans la prise de décisions, et à ce que les employés à tous les niveaux soient bien informés et formés sur leurs responsabilités.

### 7.A.3.1 *Le conseil d'administration et la direction prennent des décisions stratégiques sur la base des données de performance environnementale suivantes. Fréquence minimale : annuelle.*

7.A.3.1.1 *Analyse des impacts négatifs de l'institution sur l'environnement*

7.A.3.1.2 *Proportion du portefeuille de clients qui est vulnérable au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, et proportion de clients générant des impacts négatifs sur l'environnement*

7.A.3.1.3 *Changements positifs et négatifs pour les clients liés à la mise en œuvre de pratiques et de technologies vertes*

### **Indicateur : SPI5 Full**

Les priorités du conseil d'administration et de la direction devraient être conformes à la stratégie environnementale de l'institution. Le conseil d'administration et la direction devraient adopter une approche équilibrée de la gestion de la performance, en utilisant des données financières, sociales et environnementales pour prendre des décisions.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si le procès-verbal du conseil d'administration et de la direction reflète les discussions sur les sujets énumérés dans les détails, sur la base des mises à jour de la direction et des rapports, fournis avec des vérifications environnementales internes / des données (7.1.3.1.1), une segmentation minutieuse du portefeuille alignée sur le niveau de risques environnementaux (7.A.3.1.2) ou des données sur les résultats recueillies auprès des clients (7.A.3.1.3), au moins une fois par an.
- Attribuez la note « partiellement » si le conseil d'administration ou la direction ne dispose que de données informelles ou partielles à discuter, ou ne vérifie ces données que de manière irrégulière.
- Attribuez la note « non » si le conseil d'administration et la direction n'ont pas de données pour prendre des décisions ou ne discutent pas les questions environnementales.

**Sources d'information**

- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de la direction
- Rapports envoyés au conseil d'administration ou à la direction
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretien avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Précisez la date du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration ou de la direction où l'information est trouvée, et/ou faites référence à des exemples cités lors d'entretiens avec les membres du conseil ou le PDG concernant la prise de décisions stratégiques sur les questions environnementales. Donnez des exemples de décisions ou de mesures concrètes prises sur la base de l'analyse des données sur la performance environnementale.

**7.A.3.2 L'institution définit les rôles et les responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale.**

*7.A.3.2.1 Un cadre supérieur ou une équipe de direction dédiée est responsable de l'exécution de la stratégie environnementale*

*7.A.3.2.2 L'institution intègre sa stratégie environnementale dans les descriptions de poste et les objectifs pour tous les postes pertinents.*

 **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Pour s'assurer que la stratégie environnementale est mise en œuvre, l'institution doit attribuer des rôles et des responsabilités clairs.

Le fait d'avoir une personne ou un comité dédié chargé de gérer les questions environnementales améliore les chances de réaliser des progrès. Cela montre qu'il y a quelqu'un dans l'institution qui est responsable de la gestion de la dimension environnementale. Bien que la direction devrait être responsable de l'atteinte des objectifs environnementaux, elle peut ne pas avoir l'expertise pour le faire. De nombreuses institutions ont jugé utile d'attribuer une fonction dédiée pour aider la direction à prendre des décisions, par exemple, un responsable de l'environnement en charge de la définition et du suivi des objectifs environnementaux. Cette fonction n'est pas forcément à temps plein, elle peut être à temps partiel, en fonction de la taille de l'institution et de l'ambition de la stratégie environnementale. Pour être entendue par d'autres collègues, cette personne ou cette équipe doit avoir suffisamment d'ancienneté et/ou avoir une fonction stratégique.

Le risque de n'avoir qu'une personne ou une équipe dédiée est cependant de créer un silo autour des questions environnementales. Il est donc essentiel que l'institution attribue également des rôles et des responsabilités liés à l'environnement à toutes les fonctions pertinentes au sein de l'institution, des employés de terrain aux cadres supérieurs, en particulier par le biais de la description des postes et des objectifs. Tous les départements et niveaux hiérarchiques ont généralement un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale (par exemple, la promotion des prêts verts au niveau des employés de terrain, des sujets environnementaux dans la formation du personnel par le département des ressources humaines, la vérification du respect des lois et réglementations environnementales par le service d'audit interne, etc.).

**Conseils pour la notation****Pour 7.A.3.2.1**

- Attribuez la note « oui », si au moins une personne ayant une ancienneté suffisante consacre officiellement une partie de son temps à la gestion des sujets environnementaux.
- Attribuez la note « partiellement » s'il y a un engagement informel et que des preuves peuvent être fournies pour le démontrer. Si la personne ou l'équipe assignée ne fait

pas partie de l'équipe de direction, la réponse devrait également être « partiellement ».

- Attribuez la note « non » si la personne assignée n'a pas de compétences sur les questions environnementales, ni de temps pour ces tâches ou si personne n'est assigné à ces tâches.

#### Pour 7.A.3.2.2

- Attribuez la note « oui » si les fiches de poste et les objectifs des employés intègrent formellement les rôles et les responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale, à tous les niveaux de l'institution (des employés de terrain aux cadres supérieurs, pour tous les différents départements).
- Attribuez la note si les rôles et les responsabilités ne sont pas formellement définis dans les fiches de postes, mais qu'il existe des preuves solides que les employés, pour toutes les fonctions pertinentes, sont conscients de leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale.
- Attribuez la note « non » si les personnes ne sont pas assignés formellement à ces rôles et responsabilités.

#### **Sources d'information**

- Fiches de poste
- Objectifs annuels des employés
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec les RH
- Entretiens avec les responsables d'agences
- Entretiens avec des employés de terrain

#### **Preuves à fournir**

##### Pour 7.A.3.2.1

Précisez la personne ou l'équipe affectée et son rôle dans la supervision de la stratégie environnementale. Reportez-vous au profil de la ou des personnes pour démontrer qu'elles ont suffisamment d'expérience.

##### Pour 7.A.3.2.2

Précisez comment les fiches de poste et les objectifs intègrent la stratégie environnementale et pour quels employés.

#### **Ressources pour l'indicateur 7.A.3.2**

- [Fiche de poste Charge du Développement des Services Sociaux et Point Focal Environnement d'Assilassimé Solidarité](#)

*7.A.3.3 L'institution forme les membres du conseil d'administration, l'équipe de direction et les employés sur leurs rôles et responsabilités respectifs, et renforce leurs capacités si nécessaire, pour la mise en œuvre de la stratégie environnementale.*

#### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Afin de soutenir, de sauvegarder ou de mettre en œuvre avec succès la stratégie environnementale de l'institution, les membres du conseil d'administration, la direction et les employés doivent tous comprendre quels sont les objectifs environnementaux et comment ils doivent contribuer à leur réalisation. Le renforcement des capacités est d'autant plus crucial que les questions environnementales peuvent être nouvelles, peu connues, non considérées comme prioritaires et souvent très techniques. Des formations régulières devraient donc être organisées à différents niveaux pour s'assurer que les membres du conseil d'administration, la direction et les employés connaissent la stratégie environnementale et leurs responsabilités, et pour renforcer progressivement les capacités internes sur les questions environnementales, en fonction des domaines d'action définis par

l'institution (par exemple, énergies renouvelables, agriculture résiliente face au climat, gestion des risques environnementaux, etc.).

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution inclut systématiquement une séance sur sa stratégie environnementale et des explications sur les rôles et responsabilités respectifs dans toutes les formations d'orientation / intégration pour les nouveaux membres du conseil / les cadres / les employés. Elle devrait également organiser régulièrement des formations pour renforcer les capacités sur les questions environnementales (au moins tous les 2 ans).
- Attribuez la note « partiellement » si les formations ne sont pas dispensées de manière systématique et régulière, ou si elles ne sont dispensées que pour un public limité (par exemple, uniquement pour les membres du conseil d'administration, mais pas pour les employés).
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas de formation ou qu'une formation/sensibilisation très légère et généraliste a été conduite une seule fois il y a plus de 2 ans.

### Sources d'information

- Politique RH
- Plan annuel de formation
- Matériel de formation
- Entretien avec les RH
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretien avec la direction
- Entretiens avec des employés de terrain

### Preuves à fournir

Précisez comment et quand les membres du conseil d'administration, la direction et les employés reçoivent une formation sur la stratégie environnementale de l'institution, sur les rôles et responsabilités de chaque partie prenante interne, et sur les compétences spécifiques en matière de gestion environnementale. Donnez des exemples de formations récentes en rapport avec ces sujets.

## Norme 7B. L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux.

Les questions environnementales sont vastes et très diverses. Pour s'engager dans la gestion de la performance environnementale, il est important que l'institution identifie d'abord les risques et les opportunités environnementaux pertinents à son contexte d'opérations. Ensuite, elle peut définir des stratégies pertinentes pour atténuer ces risques et / ou saisir les opportunités potentielles.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 7.B.1 : L'institution identifie et gère ses propres risques environnementaux au niveau du siège et des agences.
- Pratique essentielle 7.B.2 : L'institution identifie et gère les risques environnementaux au niveau des clients.
- Pratique essentielle 7.B.3 : L'institution identifie les opportunités de financement de pratiques et technologies vertes.

### 7.B.1 L'institution identifie et gère ses propres risques environnementaux au niveau du siège et des agences.

Cette pratique essentielle se concentre sur les risques environnementaux au niveau de l'institution (tandis que 7.B.2 se concentre sur les risques environnementaux au niveau du portefeuille ou des clients). Elle examine à la fois les risques environnementaux auxquels l'institution est confrontée (c'est-à-dire la vulnérabilité de son siège et de ses agences face au changement climatique) et les risques environnementaux générés par les activités de l'institution (c'est-à-dire les effets négatifs de ses activités internes sur l'environnement).

### *7.B.1.1 L'institution évalue la vulnérabilité de ses propriétés, bâtiments et ressources humaines aux chocs climatiques.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Avec le changement climatique, les vagues de chaleur et les événements climatiques dramatiques deviennent de plus en plus fréquents et graves, affectant tous les pays du monde. Certaines régions sont plus particulièrement touchées, en fonction de leur exposition, de leur sensibilité et de leur capacité d'adaptation. Pour une institution, ces chocs climatiques peuvent affecter directement ses propriétés, ses bâtiments et ses ressources humaines (par exemple, des vagues de chaleur créant des conditions de travail difficiles, des inondations endommageant des bâtiments et des propriétés, des coulées de boue menaçant des vies, etc.). Au final, cela peut affecter la capacité d'exploitation de l'institution, et donc se traduire par des risques opérationnels et financiers. L'évaluation de la vulnérabilité de ses propriétés, de ses bâtiments et de ses ressources humaines face aux chocs climatiques est une première étape pour pouvoir gérer ces risques.

#### **Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution 1) a cartographié les principaux risques climatiques qui ont ou peuvent avoir un impact sur son siège et ses agences (les principaux risques climatiques peuvent être les inondations, les fortes pluies, les typhons, les coulées de boue, la sécheresse, les vagues de chaleur, etc.). 2) La cartographie est effectuée par agence ou zone d'opération et précise la probabilité d'occurrence et l'importance de l'impact. L'institution doit également évaluer ses forces et ses faiblesses face à ces dangers afin d'évaluer son niveau de vulnérabilité. 3) Cette évaluation est mise à jour au moins tous les deux ans.
- Attribuez la note « partiellement » si un des éléments est manquant.
- Attribuez la note « non » si 2 ou 3 éléments sont manquants.

#### **Sources d'information**

- Cartographie des risques
- Entretien avec le service de Gestion des Risques
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)

#### **Preuves à fournir**

Précisez comment l'évaluation des risques environnementaux / la cartographie des risques est menée et à quelle fréquence.

#### **Ressources pour l'indicateur 7.B.1.1**

- [12 Steps to Resiliency - A Guidebook on Disaster Risk Reduction and Business Continuity Planning for Microfinance Institutions](#)
- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

### *7.B.1.2 L'institution dispose d'un plan d'urgence pour atténuer la vulnérabilité de ses propriétés, bâtiments et ressources humaines aux chocs climatiques.*

#### **Indicateur : SPI5 Full**

Disposer d'un plan d'urgence aide l'institution à se préparer aux futurs chocs climatiques, en les anticipant et en décrivant les mesures systématiques par lesquelles l'institution réagira efficacement avant, pendant ou immédiatement après une catastrophe. Son objectif principal est d'assurer la sécurité des clients et du personnel en cas de sinistre.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution dispose d'un plan d'urgence documenté en cas de catastrophe ou d'un plan de réduction et de gestion des risques de catastrophe, avec une répartition claire des rôles et des responsabilités et une définition des procédures à suivre avant, pendant et immédiatement après une catastrophe (p. ex. système d'alerte, protocole de communication, procédures d'évacuation, procédures d'urgence, etc.). Le plan devrait être connu de tous les employés.
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution dispose d'un plan d'urgence documenté en cas de catastrophe, mais que ce dernier n'est pas connu des employés à tous les niveaux,
- Attribuez la note « non », si le plan reste très vague, ou n'existe pas.

### Sources d'information

- Plan d'urgence en cas de catastrophe
- Entretien avec le PDG/directeur des opérations
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)
- Entretiens avec des responsables d'agences et employés de terrain

### Preuves à fournir

Mentionnez le plan d'urgence et l'année de sa publication. Précisez comment le plan d'urgence est communiqué aux employés à tous les niveaux (p. ex., est-ce seulement en donnant accès au document ? Existe-t-il des formations ou des séances de sensibilisation sur les rôles/responsabilités/actions à entreprendre en cas de catastrophe ? Est-il inclus dans la formation initiale du personnel ? etc.)

### Ressources pour l'indicateur 7.B.1.2

- [12 Steps to Resiliency - A Guidebook on Disaster Risk Reduction and Business Continuity Planning for Microfinance Institutions](#)
- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

### 7.B.1.3 L'institution identifie les impacts négatifs de ses activités internes sur l'environnement.

#### Indicateur : SPI5 Full

Avec ses activités internes, au siège, dans les agences ou lors des visites sur le terrain, l'institution peut générer des impacts négatifs sur l'environnement. En tant qu'institution financière, ces impacts négatifs sont principalement liés à la consommation d'énergie, à la consommation d'eau, à la consommation de papier, de transport et de carburant, ainsi qu'à la production de déchets. Ils peuvent être convertis en émissions de gaz à effet de serre pour calculer l'empreinte carbone de l'institution pour les émissions de Scope 1 et Scope 2 (le scope 1 couvre les émissions que l'institution produit directement – par exemple l'utilisation de ses véhicules; Le scope 2 correspond aux émissions que l'institution provoque indirectement lorsque l'énergie qu'elle achète et utilise est produite; Le scope 3 englobe les émissions dont l'institution est indirectement responsable, en amont et en aval de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire principalement au niveau du portefeuille).

Les institutions financières ont généralement une empreinte écologique interne limitée. Pourtant, la gestion des impacts négatifs directs est importante pour montrer que l'institution est directement engagée dans le domaine de l'environnement (et ne demande pas seulement aux clients de s'engager). Cela aide l'institution à renforcer sa légitimité sur le sujet environnemental et à susciter l'adhésion interne. L'identification des impacts négatifs directs / internes est une première étape pour pouvoir atténuer ces impacts.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution procède à des évaluations régulières (annuelles) des impacts négatifs de ses activités internes sur l'environnement, en suivant au moins un des éléments suivants : consommation d'énergie, consommation d'eau, consommation de papier, transport et consommation de carburant, production de déchets et émissions de gaz à effet de serre.
- Attribuez la note « partiellement » si l'évaluation n'est pas effectuée pour l'ensemble de l'institution (par exemple, seulement pour le siège, mais pas pour les agences), ou si elle n'est pas effectuée régulièrement (chaque année), ou si elle n'a été effectuée qu'une seule fois.
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas eu d'évaluation d'impact.

**Sources d'information**

- Rapports de gestion
- Rapport annuel
- Bilan carbone
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)

**Preuves à fournir**

Précisez ce qui est évalué, comment l'évaluation est menée et à quelle fréquence.

**Ressources pour l'indicateur 7.B.1.3**

- [ACLEDA Environmental and Social Sustainability Report](#)
- [Environmental Performance Management in practice #4 – The experience of CRECER IFD, in Bolivia](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #4- Le témoignage de CRECER IFS, en Bolivie](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #4 – El testimonio de CRECER IFD, en Bolivia](#)

**7.B.1.4 L'institution évite, minimise et/ou compense les impacts négatifs de ses activités internes sur l'environnement liés à:**

- Sa consommation d'énergie
- Sa consommation d'eau
- Sa consommation de papier
- Les transports et consommation de carburant
- Sa production de déchets
- Les émissions de gaz à effet de serre

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Même si les institutions financières ont généralement une empreinte écologique interne plutôt limitée en raison de la nature de leur activité (service), la mise en œuvre d'actions pour éviter, minimiser ou compenser ses propres impacts négatifs sur l'environnement montre l'engagement de l'institution à agir, et pas seulement à prêcher. C'est également un moyen très efficace de sensibiliser et d'engager les employés, de créer un esprit d'entreprise autour de la responsabilité environnementale et de renforcer la légitimité de l'institution pour engager les clients dans la même voie.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution met en œuvre plus d'une action pour éviter, minimiser et/ou compenser les impacts négatifs de ses activités internes. Une action est définie soit comme un investissement pour le siège, les agences ou le personnel (par exemple des panneaux solaires, de l'isolation, des réservoirs d'eau, des véhicules économes en énergie, etc.), soit comme une initiative de sensibilisation (par exemple

une campagne de sensibilisation, du matériel visuel pour rappeler les bonnes pratiques, etc.), soit comme une procédure formelle (par exemple trier les déchets, éteindre automatiquement toutes les lumières après les heures de travail, avoir une impression recto-verso systématique, etc.).

- Attribuez la note « partiellement » si une seule action est mise en œuvre.
- Attribuez la note « non » si rien de formalisé n'est en place.

**Sources d'information**

- Rapports de gestion
- Rapport annuel
- Manuels de procédures
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec les employés

**Preuves à fournir**

Précisez les actions mises en œuvre et dans quel manuel de procédures ou rapport ces activités sont détaillées.

**Ressources pour l'indicateur 7.B.1.4**

- [Waste Management Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Energy Management Policy of CreditAccess Grameen](#)
- [Guía de Buenas prácticas medioambientales de CRECER IFS](#)
- [ESAF Green Protocol](#)
- [ESAF Green Protocol Audit Checklist](#)
- [Environmental Performance Management in practice #4 – The experience of CRECER IFD, in Bolivia](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #4- Le témoignage de CRECER IFS, en Bolivie](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #4 – El testimonio de CRECER IFD, en Bolivia](#)

## 7.B.2 L'institution identifie et gère les risques environnementaux au niveau des clients.

Cette pratique essentielle se concentre sur les risques environnementaux au niveau du portefeuille ou des clients (tandis que 7.B.1 se concentre sur les risques environnementaux au niveau de l'institution). Elle examine à la fois les risques environnementaux auxquels sont confrontés les clients (c'est-à-dire les vulnérabilités des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement) et les risques environnementaux générés par les clients (c'est-à-dire les impacts négatifs des clients sur l'environnement).

**Ressource utile**

- [ESMS for Microfinance Institution, by IFC / First for Sustainability](#)

### 7.B.2.1 L'institution identifie la vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement liée aux éléments suivants :

- Changement climatique
- Perte de biodiversité
- Pollution et autres dégradations de l'environnement.

Alors que les populations pauvres et vulnérables ne contribuent que marginalement aux émissions mondiales de gaz à effet de serre (en particulier dans les pays en développement), elles sont les plus touchées par les effets du changement climatique et de la dégradation de l'environnement. Cela est dû en grande partie à leur exposition et à leur sensibilité plus élevée à ces risques (par exemple, ils peuvent vivre dans des zones plus sujettes aux catastrophes, ils dépendent davantage des ressources naturelles pour leur subsistance...) et à leur manque de capacités d'adaptation (par exemple, ils n'ont pas d'épargne ou d'assurance, ils manquent d'alternatives...). Le changement climatique, la perte de biodiversité, les pollutions ou autres dégradations environnementales peuvent affecter directement les entreprises, les moyens de subsistance, la santé, et la vie des clients et de leurs familles. Pour l'institution, cela peut représenter un risque financier de dégradation du portefeuille. L'identification des vulnérabilités des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement est une première étape importante pour être en mesure de gérer et d'atténuer ces risques. C'est particulièrement important pour les institutions qui travaillent avec des clients du secteur agricole, qui est déjà directement touché par le changement climatique et le sera de plus en plus dans un avenir proche.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution évalue le niveau d'exposition et de sensibilité de ses clients aux risques climatiques et environnementaux, par zone géographique et secteur d'activité, ainsi que leurs capacités d'adaptation à ces risques. Cette évaluation devrait être mise à jour au moins tous les deux ans.
- Attribuez la note « partiellement » si l'évaluation n'est pas effectuée pour l'ensemble du portefeuille, ou si elle n'est pas effectuée régulièrement, ou si elle n'a été faite qu'une seule fois.
- Attribuez la note « non » si aucune évaluation n'a été effectuée.

### Sources d'information

- Cartographie des risques / segmentation du portefeuille par niveau de risque
- Entretien avec le service de Gestion des Risques
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)

### Preuves à fournir

Précisez quels types de risques au niveau des clients sont évalués, comment l'évaluation est menée et à quelle fréquence.

### Ressources pour l'indicateur 7.B.2.1

- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)
- [L'agriculture Ouest-Africaine face au changement climatique \(UNEP-MeBA\)](#)
- [La agricultura andina frente al cambio climático \(UNEP-MeBA\)](#)
- [La agricultura de Centroamérica y el Caribe frente al cambio climático \(UNEP-MeBA\)](#)

### 7.B.2.2 *L'institution identifie les impacts négatifs des clients sur l'environnement, liés aux éléments suivants :*

- Émission de gaz à effet de serre
- Pollution de l'air, de l'eau ou du sol, y compris l'utilisation et le stockage inapproprié de produits chimiques dangereux
- Déforestation, dégradation des terres, perte de biodiversité, faune et flore/zones protégées, en particulier en lien avec les zones sensibles à la biodiversité
- Production et gestion des déchets

### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Alors que la majorité des clients peuvent participer à des activités commerciales et à des activités de services ayant des répercussions négatives limitées, d'autres clients peuvent être engagés dans des activités ayant des effets négatifs importants sur l'environnement.

C'est particulièrement le cas pour les activités qui utilisent des produits chimiques (par exemple, l'agriculture, la teinture des textiles), produisent des déchets solides ou liquides (par exemple, le tannage du cuir), génèrent des particules polluantes (par exemple, les fours à briques), ont des processus de production inefficaces qui consomment beaucoup d'énergie ou d'eau, ou exploitent ou dégradent les ressources naturelles (par exemple, l'exploitation minière, la fabrication de charbon de bois). Qu'elles soient micro, petites ou moyennes, ces activités peuvent générer des impacts négatifs sur l'environnement qui affectent directement et significativement les moyens de subsistance et la santé des clients, de leurs familles et des communautés environnantes. Pour l'institution, cela peut en fin de compte représenter un risque financier au niveau de la dégradation de qualité du portefeuille, ainsi qu'un risque de réputation lié au financement d'activités nuisibles à l'environnement. L'identification des impacts négatifs des clients sur l'environnement est une première étape importante pour être en mesure de gérer et d'atténuer ces risques.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution évalue le niveau de risque (élevé, moyen, faible) des impacts négatifs des clients sur l'environnement, que ce soit au niveau individuel ou sectoriel. Cette évaluation devrait être effectuée systématiquement pour toute nouvelle demande de prêt et formellement intégrée dans le processus d'évaluation des prêts (par exemple, par le biais du formulaire de demande de prêt, du manuel de procédures, etc.). L'évaluation devrait clairement se concentrer sur les risques environnementaux, et pas seulement sur les risques sociaux. En ce qui concerne la perte de biodiversité, l'institution devrait au moins identifier les zones sensibles à la biodiversité et la manière dont ses activités peuvent affecter ces zones protégées. Elle devrait également identifier les risques pour la biodiversité en général, liés à l'utilisation de pesticides dans l'agriculture, à la déforestation, aux activités prédatrices, etc.
- Attribuez la note « partiellement » si l'évaluation n'est pas effectuée pour l'ensemble du portefeuille (par exemple, uniquement pour les prêts individuels, mais pas pour les prêts de groupe, ou uniquement pour les prêts supérieurs à un certain montant, ou en utilisant uniquement une liste d'exclusion ciblant des activités spécifiques).
- Attribuez la note « non » si aucune évaluation n'a été conduite.

### Sources d'information

- Format d'évaluation de crédit
- Manuel de procédures de crédit
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec des agents de crédit, des responsables d'agence

### Preuves à fournir

Précisez les procédures et les outils utilisés pour évaluer le niveau de risques environnementaux des activités des clients. Divers outils peuvent être utilisés, comme une liste de catégorisation des risques environnementaux par secteur ou une liste de vérification environnementale spécifique dans le processus de demande de prêt.

### Ressources pour l'indicateur 7.B.2.2

- [Environmental and Social Risk by Industry Sector, by IFC / First for Sustainability](#)
- [Risques environnementaux et sociaux par secteur d'activité, par IFC / First for Sustainability](#)
- [Social and Environmental Management Guidance for Microfinance Institutions - Part B. Field Guide](#)
- [Guide de gestion environnementale et sociale pour les institutions de microfinance - Part B. Guide pratique](#)
- [Guía de gestión ambiental y social para las instituciones de microfinanzas - Parte B. Guía práctica](#)
- [Formulario de créditos verdes de Fondesurco](#)

- [Grille d'Evaluation des Pratiques Agroécologiques \(UBTEC\)](#)
- Bases de données sur les zones sensibles en matière de biodiversité :
  - [World Database on Protected Areas](#)
  - [Key Biodiversity Areas](#)
  - [IBAT Integrated Biodiversity Assessment Tool](#)
- [Partner's experience of environmental risk assessment](#)
- [Ponderaciones guías para medir el riesgo ambiental](#)

*7.B.2.3 L'institution développe des politiques et des processus d'atténuation des risques en réponse à la vulnérabilité identifiée et aux impacts environnementaux négatifs et les intègre dans son système standard de gestion des risques.*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Après avoir évalué les risques environnementaux au niveau du client (indicateurs 7.B.2.1 et 7.B.2.2), l'étape suivante consiste à définir des stratégies et des actions pour gérer ces risques. Différentes mesures peuvent être prises : exclusion des demandes de prêt à haut risque, diversification du portefeuille, intégration de clauses environnementales dans le contrat de prêt pour obliger les clients à améliorer leurs pratiques, proposition d'incitations au passage à des pratiques écologiques ou résilientes, sensibilisation ou formation des clients à l'atténuation des risques et aux bonnes pratiques, etc. L'expérience montre qu'il est important d'intégrer des politiques et des processus d'atténuation des risques environnementaux dans le système standard de gestion des risques de l'institution, afin que la gestion des risques environnementaux puisse être systématiquement appliquée.

#### **Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution a défini des stratégies, des politiques, des procédures ou des actions spécifiques pour gérer les risques environnementaux au niveau des clients (à la fois en termes de vulnérabilités au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, et d'impacts négatifs sur l'environnement), et les a intégrées dans son système standard de gestion des risques pour assurer leur mise en œuvre systématique.
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution a élaboré des mesures d'atténuation des risques, mais sans les intégrer dans le système standard de gestion des risques, ou si les mesures d'atténuation des risques environnementaux ne sont pas mises en œuvre, ou si les mesures d'atténuation des risques ne couvrent pas tous les risques environnementaux identifiés au niveau du client.
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas de mesures d'atténuation identifiées ou si 2 au moins des éléments ci-dessus sont manquants.

#### **Sources d'information**

- Procédures de crédit
- Procédures de gestion des risques
- Entretien avec le service de Gestion des Risques
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec des agents de crédit, des responsables d'agence

#### **Preuves à fournir**

Précisez quelles politiques ou quels processus ont été élaborés pour atténuer les risques environnementaux au niveau des clients et comment ils sont intégrés au système de gestion des risques de l'institution.

#### **Ressources pour l'indicateur 7.B.2.3**

- [Environmental and Social Management \(ESM\) Procedure](#)

- [Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan](#)

*7.B.2.4 L'institution catégorise les demandes de prêt en fonction de leur niveau de risque environnemental et met en œuvre au moins une des actions suivantes pour les demandes de prêt à haut risque environnemental :*

- *Il effectue une analyse complémentaire des risques environnementaux.*
- *Il exclut ou limite le financement, en tenant compte des compromis potentiels avec ses performances sociales et financières.*
- *Il inclut des clauses environnementales dans le contrat de prêt, conditionnant le renouvellement du prêt ou la proposition d'incitations à l'adoption de solutions d'atténuation et/ou de pratiques vertes.*

#### **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

L'évaluation des risques environnementaux au niveau des clients (indicateurs 7.B.2.1 et 7.B.2.2) est importante, mais pour vraiment gérer ces risques, les résultats de l'évaluation doivent être pris en compte dans les décisions de prêt. Il devrait y avoir des conséquences pour les emprunteurs dont les activités présentent des niveaux élevés de risque environnemental. Le type de conséquences doit être défini par l'institution en fonction de sa stratégie globale et en lien avec ses objectifs sociaux et financiers.

#### **Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution catégorise les demandes de prêt en fonction de leur niveau de risque environnemental (faible/moyen/élevé) et, pour les demandes à haut risque, elle met effectivement en œuvre l'une des actions listées dans l'indicateur.  
Si la politique de l'institution est d'évaluer les risques environnementaux et de catégoriser les demandes de prêt uniquement pour une partie de son portefeuille (par exemple, uniquement pour les prêts individuels), mais de mettre en œuvre efficacement des mesures pour ce segment de portefeuille, alors vous pouvez sélectionner « oui » pour cet indicateur – tandis que la notation pour 7.B.2.1 et / ou 7.B.2.2 serait « partiellement ».
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution catégorise les demandes de prêt en fonction de leur niveau de risques environnementaux mais n'applique pas de procédures spécifiques pour les catégories à haut risque, ou n'applique les procédures que pour les prêts de montant élevé (représentant une part limitée de son portefeuille).
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas de catégorisation des risques.

#### **Sources d'information**

- Politique de crédit
- Formulaire de demande de prêt
- SIG
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec des responsables d'agences, des agents de crédit
- Entretiens avec les clients

#### **Preuves à fournir**

Précisez si la catégorisation des prêts s'applique ou non à toutes les demandes de prêt. Précisez le type d'actions de suivi mises en œuvre pour les demandes de prêt présentant des risques environnementaux élevés.

#### **Ressources pour l'indicateur 7.B.2.4**

- [Environmental and Social Management \(ESM\) Procedure](#)
- [Sonata Finance Pvt. Ltd \(India\) exclusion list](#)

### 7.B.3 L'institution identifie les opportunités de financement de pratiques et technologies vertes.

La gestion de la performance environnementale ne consiste pas seulement à gérer les risques environnementaux : il s'agit également de favoriser les opportunités vertes. Si l'institution a identifié des risques environnementaux au niveau des clients (à la section 7.B.2), cela implique généralement qu'il est nécessaire d'aider les clients à atténuer ces risques. Et s'il y a un besoin, cela signifie qu'il y a une opportunité pour l'institution d'offrir une solution – une solution « verte » – pour répondre à ce besoin. Les risques et les opportunités peuvent donc être considérés comme les deux faces d'une même médaille. Cela fonctionne également pour certains risques sociaux et économiques spécifiques (par exemple, liés au manque d'accès à l'énergie ou à l'eau, aux processus de production inefficaces...) pour lesquels des pratiques et des technologies vertes peuvent être une réponse. L'évaluation du marché potentiel des pratiques et des technologies vertes ouvre de nouvelles opportunités pour l'institution, qui peut alors envisager de développer de nouveaux produits et services, de se différencier de ses concurrents et d'accroître sa portée.

#### 7.B.3.1 L'institution identifie les pratiques et technologies vertes qui créent des avantages pour les clients d'au moins l'une des manières suivantes :

- Amélioration de l'accès aux services de base.
- Augmentation de la productivité, des revenus, de l'efficacité ou la qualité de la production.
- Réduction des impacts négatifs sur l'environnement et sur la santé.
- Réduction de la vulnérabilité au changement climatique ou à la dégradation de l'environnement.

#### Indicateur : SPI5 Full

Offrir des produits et services financiers pour promouvoir des pratiques et des technologies vertes peut être une excellente occasion pour une institution de diversifier sa gamme de produits et d'accroître sa clientèle, tout en répondant à certains besoins environnementaux, sociaux ou économiques critiques. Une première étape pour l'institution consiste à identifier quelles sont les pratiques et technologies respectueuses de l'environnement qui pourraient répondre aux besoins spécifiques de ses clients et leur apporter des bénéfices. Par exemple, les systèmes solaires domestiques peuvent répondre au besoin social fondamental d'accès à l'électricité et réduire les dépenses énergétiques des clients, tout en atténuant les impacts négatifs sur l'environnement liés à l'utilisation de lampes ou de générateurs à pétrole. Ou encore, la mise en place d'un système agroforestier peut réduire la vulnérabilité des agriculteurs au changement climatique, tout en contribuant à diversifier les sources de revenus et à sécuriser les rendements agricoles.

#### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution démontre qu'elle identifie les pratiques et les technologies écologiques pertinentes pour ses clients et étudie les avantages sociaux, environnementaux et économiques que ces technologies génèrent. Cela peut se faire par le biais d'entretiens avec des experts, de soutiens techniques d'organisations spécialisées, de références à des études nationales ou régionales, de collecte de données auprès de clients, d'études de marché, etc.
- Attribuez la note « partiellement » si ce travail se fait de manière informelle ou marginale.
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas d'identification des opportunités.

#### Sources d'information

- Rapports de gestion
- Etudes de marché / enquêtes clients

- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le PDG/directeur général et/ou le directeur des opérations
- Entretien avec le département marketing/développement de produits

**Preuves à fournir**

Précisez les technologies et les pratiques vertes identifiées et la façon dont elles ont été identifiées.

- [Microfinance for ecosystem-based adaptation - Options, costs and benefits \(UNEP-MeBA\)](#)
- [Microfinanzas para la adaptacion basada en ecosistemas - Opciones, costos y beneficios \(UNEP-MeBA\)](#)
- [Microfinance pour l'adaptation fondée sur les écosystèmes Microfinance pour l'adaptation fondée sur les écosystèmes \(UNEP-MeBA\)](#)
- [Renewable Energy & Energy Efficient Products Catalogue \(GICSF AG\)](#)

*7.B.3.2 L'institution s'assure que les pratiques ou technologies identifiées sont reconnues comme « vertes » par une taxonomie environnementale et/ou répondent à des critères environnementaux clairs.*

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Parfois, certaines pratiques et technologies peuvent être perçues à tort comme « respectueuses de l'environnement » ou peuvent être « vertes » dans certains contextes, mais avoir des effets néfastes sur l'environnement dans d'autres. Cela peut être le cas en particulier pour les pratiques agricoles (par exemple, le labour peut être perçu comme plus respectueux de l'environnement que l'utilisation d'herbicides chimiques, mais il peut contribuer à la dégradation des sols et aux émissions de CO<sub>2</sub>). L'institution doit aller au-delà de « l'intuition » pour identifier les technologies et les pratiques vertes, et s'assurer que les technologies et pratiques identifiées sont reconnues comme « vertes » par une taxonomie environnementale (ou une classification / catégorisation locale / nationale) et / ou sont conformes à des critères environnementaux clairs.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution démontre qu'une taxonomie environnementale ou des critères environnementaux clairs ont été utilisés pour évaluer toutes les pratiques et technologies écologiques sélectionnées. Si une taxonomie environnementale est utilisée, elle doit être reconnue comme une norme au niveau international, régional ou national (par exemple, la taxonomie de l'Union Européenne). Si des critères environnementaux sont utilisés, ils auraient dû être définis et utilisés avec l'aide d'experts.
- Attribuez la note « partiellement » si une taxonomie ou des critères environnementaux n'ont été utilisés que pour une partie des pratiques et technologies vertes sélectionnées.
- Attribuez la note « non » si aucune taxonomie ou aucun critère n'est utilisé, ou s'il n'y a pas de soutien aux pratiques respectueuses de l'environnement.

**Sources d'information**

- Taxonomie environnementale utilisée
- Etudes de marché
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretien avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Précisez la taxonomie ou les critères environnementaux utilisés.

**Ressources pour l'indicateur 7.B.3.2**

- [Mongolian Green Taxonomy](#)
- [South Africa Green Finance Taxonomy](#)
- [EU Taxonomy \(EN\)](#)
- [EU Taxonomy \(FR\)](#)
- [EU Taxonomy \(ES\)](#)
- AFI resource database on Inclusive Green Finance national strategies, guidances, taxonomies

**7.B.3.3 L'institution effectue des études de marché sur les pratiques et technologies vertes identifiées, avec au moins l'un des objectifs suivants :**

- Évaluer la demande en pratiques et technologies vertes, ainsi que les besoins financiers des clients cibles.
- Identifier les fournisseurs locaux de technologies ou de services techniques liés aux pratiques et technologies vertes, ainsi que la qualité de leurs pratiques et technologies.
- Identifier les incitations ou les obstacles liés au marché local et à la réglementation pour les pratiques et technologies vertes.

 **Indicateur : SPI5 Full**

Conformément à la Dimension 3 – Produits et services centrés sur le client, il est important que l'institution effectue des études de marché pour mieux comprendre la demande (c'est-à-dire les besoins des clients, en termes de pratiques ou de technologies vertes, les besoins financiers d'investir dans ces pratiques et technologies, et les besoins de formation ou de sensibilisation), l'offre actuelle (c'est-à-dire les fournisseurs de technologie locaux, les prestataires techniques locaux de formation et d'assistance technique, la qualité des technologies et des pratiques disponibles localement, les coûts et le rendement du capital investi pour les pratiques et technologies vertes), ainsi que le contexte général (p. ex. réglementations, incitations financières, soutien technologique comme les applications ou les logiciels, possibilités de financement, etc.).

Cette étude de marché permettra à l'institution d'identifier les pratiques vertes et les technologies les plus adaptées aux besoins de ses clients, de définir des produits financiers et du matériel marketing adaptés, d'identifier des fournisseurs technologiques ou techniques fiables avec lesquels s'associer et de saisir les opportunités potentielles en termes de financement.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution a mené une étude de marché pour toutes les pratiques et technologies vertes sélectionnées. L'étude de marché doit porter sur au moins un des objectifs énumérés dans l'indicateur.
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution n'a mené une étude de marché que pour une partie des pratiques et technologies vertes sélectionnées.
- Attribuez la note « non » si aucune étude de marché n'a été conduite.

**Sources d'information**

- Rapports d'études de marché
- Entretien avec la personne dédiée à la stratégie environnementale (s'il y a lieu)
- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le marketing/développement de produits

**Preuves à fournir**

Précisez quand et comment l'étude de marché a été menée et où elle a été documentée (se reporter aux rapports annexes, le cas échéant).

## Norme 7C. L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Au-delà d'une simple approche « ne pas nuire », l'institution peut également opter pour un soutien proactif en offrant des produits financiers et des services non financiers qui contribueront à réduire la vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à atténuer les impacts négatifs des clients sur l'environnement et à favoriser l'adoption de pratiques et de technologies vertes.

### 7.C.1 L'institution propose des produits et services financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Proposer des produits financiers qui favorisent des pratiques et des technologies respectueuses de l'environnement permet à l'institution de diversifier sa gamme de produits, de se différencier de ses concurrents et de conquérir de nouveaux marchés, tout en contribuant à la gestion des risques environnementaux et à la transition écologique.

#### *7.C.1.1 L'institution propose au moins l'un des produits ou services financiers suivants pour aider les clients à faire face aux chocs climatiques :*

*7.C.1.1.1 Prêts d'urgence, rééchelonnement ou restructuration de prêts*

*7.C.1.1.2 Produits d'assurance agricole ou climatique*

*7.C.1.1.3 Produits d'épargne, transfert d'argent, envoi de fonds ou garanties*

#### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Avec le changement climatique, les événements climatiques dramatiques, tels que les vagues de chaleur, les sécheresses, les fortes pluies, les inondations ou les tempêtes, deviennent de plus en plus fréquents et graves. Ces chocs climatiques affectent directement et fortement les populations pauvres et vulnérables qui ont des capacités d'adaptation limitées. En cas d'événements climatiques extrêmes affectant l'entreprise ou le ménage des clients (par exemple, perte de récolte, perte d'actifs, blessures, etc.), offrir des produits et services financiers adaptés aux clients touchés peut les aider à mieux faire face aux conséquences des chocs. Pour l'institution, il s'agit d'une stratégie de gestion du risque de portefeuille, au moins à court terme (à plus long terme, ce qu'il faut, c'est accroître les capacités d'adaptation ou la résilience des clients en adoptant des pratiques adaptées face au climat et/ou en diversifiant leurs sources de revenus).

#### **Conseils pour la notation**

##### Pour 7.C.1.1.1

- Attribuez la note « oui » si l'institution dispose d'une procédure formelle précisant comment les prêts d'urgence, le rééchelonnement des prêts ou la restructuration des prêts sont appliqués en cas de chocs climatiques ou de catastrophes naturelles. Les prêts d'urgence n'ont pas besoin d'être spécifiquement conçus pour les risques climatiques ; Il peut s'agir de prêts d'urgence génériques mais ils doivent faire l'objet d'une procédure formelle précisant qu'ils peuvent s'appliquer en cas de chocs climatiques. L'institution doit également fournir la preuve que des prêts d'urgence, un rééchelonnement de prêts ou une restructuration de prêt sont effectivement fournis aux clients en cas de chocs climatiques.
- Attribuez la note « partiellement » si les procédures ou les produits n'ont pas été formalisés, mais qu'il existe des preuves qu'ils sont appliqués en cas de chocs climatiques.
- Attribuez la note « non » si aucune procédure formelle ni pratique informelle n'est mise en place.

#### Pour 7.C.1.1.2

- Attribuez la note « oui » si l'institution dispose d'un produit d'assurance formel qui couvre spécifiquement les risques climatiques et/ou agricoles – et pas seulement d'autres risques généraux tels que le décès, la santé, etc. Le produit d'assurance peut être offert directement par l'institution ou par le biais d'un partenariat avec un tiers. L'institution doit également apporter la preuve que le produit d'assurance est \* efficacement mobilisé en cas de chocs climatiques.
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution peut apporter la preuve (documents, événements passés, etc.) qu'un produit d'assurance qui n'est pas spécifique au climat ou aux risques agricoles a été en mesure de couvrir les pertes résultant d'un événement agricole ou climatique.
- Attribuez la note « non » si aucun produit d'assurance ne peut répondre aux risques climatiques.

#### Pour 7.C.1.1.3

- Attribuez la note « oui » si l'institution a une procédure formelle spécifiant comment les produits d'épargne, les transferts d'argent, les envois de fonds ou les garanties sont mobilisés pour aider les clients en cas de chocs climatiques ou de catastrophes naturelles. Ces produits et services financiers n'ont pas besoin d'être spécifiquement conçus pour les risques climatiques ; il peut s'agir de produits et services financiers génériques, mais ils doivent faire l'objet d'une procédure formelle précisant qu'ils peuvent être mobilisés facilement et rapidement en cas de chocs climatiques (par exemple, dépôts à terme mis à disposition en cas de chocs climatiques). L'institution doit également apporter la preuve que les produits ou services sont effectivement fournis aux clients en cas de chocs climatiques. Ces produits ou services financiers peuvent être offerts directement par l'institution ou par le biais de partenariats.
- Attribuez la note « partiellement » si les procédures ou les produits n'ont pas été formalisés, mais qu'il existe des preuves qu'ils sont appliqués en cas de chocs climatiques.
- Attribuez la note « non » si aucun produit d'épargne ne peut répondre aux risques climatiques.

#### **Sources d'information**

- Description des produits / fiches produits
- Manuel de crédit
- Accords de partenariat
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le responsable des opérations, les responsables d'agences et les agents de crédit
- Entretiens avec les clients

#### **Preuves à fournir**

Précisez le type de produit ou de service financier et la façon dont il est fourni.

#### **Ressources pour l'indicateur 7.C.1.1**

- [Adapting to a New Normal - Strengthening Resilience to Climate Change: Best Practices from the European Microfinance Award 2019](#)

*7.C.1.2 L'institution propose des prêts qui permettent à ses clients de mettre en œuvre ou de maintenir des pratiques et des technologies vertes, notamment :*

*7.C.1.2.1 Agriculture, élevage ou pratiques de pêche durables (« solutions basées sur la nature »)*

*7.C.1.2.2 Technologies d'énergie propre et d'efficacité énergétique*

*7.C.1.2.3 Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement*

#### 7.C.1.2.4 Gestion et recyclage des déchets ("économie circulaire")

##### **Indicateur : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Cet indicateur concerne le financement d'activités ou de technologies respectueuses de l'environnement, que ce soit par le biais de produits de prêt dédiés ou de produits de prêt plus standards ; tandis que l'indicateur 7.C.1.3 porte plus spécifiquement sur le développement de produits de prêt dédiés pour financer ces activités.

##### Pour 7.C.1.2.1

Les petits exploitants agricoles sont particulièrement vulnérables lorsqu'il s'agit de faire face aux effets du changement climatique. La hausse des températures et les conditions météorologiques irrégulières comme les inondations et la sécheresse peuvent entraîner une perte de production, une baisse de la productivité, une perte d'infrastructures, une érosion des sols et une diminution de la sécurité alimentaire. De plus, les petits exploitants agricoles peuvent avoir des pratiques (par exemple, la déforestation, l'utilisation de produits chimiques...) qui ont un impact négatif sur l'environnement (pollution, perte de biodiversité, etc.) et peuvent affecter leur production (par exemple, une diminution de la qualité des sols) et leur santé. Offrir des produits financiers qui promeuvent une agriculture durable et intelligente face au climat donne l'occasion à l'institution d'aider les clients à être plus résilients au changement climatique, à réduire leurs impacts sur les écosystèmes, à améliorer leur productivité et à assurer la sécurité alimentaire.

##### Pour 7.C.1.2.2

Les produits de prêt qui financent les énergies renouvelables (ER) et/ou les technologies d'efficacité énergétique (EE) aident à faire face à un risque environnemental et social important dans des contextes où les sources d'énergie ont un impact négatif sur l'environnement (combustibles fossiles, charbon de bois) tout en étant coûteuses, peu fiables, polluantes et parfois dangereuses pour la santé des personnes (par exemple, les cuisinières à bois, les lampes à pétrole). Étant donné que les technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique impliquent souvent un coût initial important (en particulier pour les ménages pauvres), le financement de ces technologies donne à l'institution la possibilité de diversifier sa gamme de produits tout en promouvant des solutions d'énergie verte.

##### Pour 7.C.1.2.3

Les produits de prêt qui financent l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement aident à faire face à un risque environnemental et social important dans des contextes où les gens dépendent de sources d'eau insalubres et dangereuses pour leur santé, ou où l'absence de systèmes d'assainissement appropriés génère un malaise social et peut contribuer à la pollution des sources d'eau. Étant donné que les technologies d'eau et d'assainissement impliquent souvent un coût initial important (en particulier pour les ménages pauvres), le financement de ces technologies donne également la possibilité à l'institution de diversifier sa gamme de produits tout en promouvant des solutions respectueuses de l'environnement.

##### Pour 7.C.1.2.4

Une production importante de déchets et une mauvaise gestion des déchets solides et liquides sont les causes directes de graves pollutions de l'air, du sol et de l'eau, qui affectent directement la santé des populations et la biodiversité des écosystèmes. Offrir des produits financiers qui favorisent les entreprises et les pratiques liées à la gestion des déchets et à l'économie circulaire (c'est-à-dire le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la remise à neuf et le recyclage des matériaux et produits existants le plus longtemps possible) donne l'occasion à l'institution d'aider les clients à optimiser leurs processus de production (réduction des déchets, accès à des matériaux moins chers...), à réduire les dépenses ou même à développer de nouvelles entreprises.

Proposer ce type de produits peut également avoir un impact positif plus global sur la viabilité financière de l'institution : diminution des défauts de paiement (liés à la diminution des dépenses des clients, augmentation des revenus due à l'amélioration des rendements

agricoles ou au développement de nouvelles entreprises...), fidélisation et satisfaction accrues des clients, impact sur la réputation de l'institution (ce qui peut éventuellement conduire à attirer de nouveaux investisseurs), etc.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution peut fournir la preuve qu'elle offre des prêts pour la mise en œuvre d'au moins une des pratiques ou technologies vertes spécifiées dans les directives de notation détaillées ci-dessous. Il peut s'agir soit de produits de prêt spécialisés, soit de produits de prêt standard. Ce qui compte pour cet indicateur, c'est la destination du prêt (comment le prêt est utilisé), pas le produit du prêt. Lorsque les pratiques ou technologies vertes sont financées au moyen de produits de prêt standard, l'institution doit disposer d'un système de suivi permettant de suivre en détail la destination du prêt et de montrer quelle proportion du portefeuille va au financement des pratiques ou technologies vertes.
- Attribuez la note « partiellement » si les pratiques et technologies vertes financées représentent moins de 5% du portefeuille de l'institution.
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas de pratiques et technologies vertes financées.

#### Pour 7.C.1.2.1

Les pratiques agricoles durables comprennent les pratiques biologiques, agroécologiques, l'agriculture de conservation, la permaculture, les pratiques intelligentes face au climat et/ou écosystémiques, telles que: l'utilisation d'engrais et de pesticides organiques, la lutte antiparasitaire intégrée, la gestion intégrée des éléments nutritifs, le lombricompost, la restauration des sols, le système sans labour, l'irrigation goutte à goutte, les fosses d'infiltration, les réservoirs d'eau de pluie, les semences résilientes (sans OGM), l'association des cultures, la rotation des cultures, la diversification des cultures, les espèces locales, clôtures vivantes, agroforesterie, sylvopastoralisme, pâturage géré, gestion des zones humides côtières, etc.

Elle n'inclut pas la fourniture d'une assurance agricole ou climatique, qui est évaluée au point 7.C.1.1.

#### Pour 7.C.1.2.2

Les technologies d'énergie renouvelable comprennent les solutions solaires photovoltaïques (lampes solaires, systèmes solaires domestiques, pompes à eau solaires, etc.), les solutions solaires thermiques (chauffe-eau solaires, séchoirs ou déshydrateurs solaires, cuisinières solaires, etc.), les solutions de biomasse (digesteurs de biogaz, gazogène de biomasse, etc.), les micro-hydroélectriques, les mini-éoliennes et les mini-réseaux d'énergie propre et hybrides.

Les technologies écoénergétiques comprennent l'isolation thermique des logements, les cuisinières améliorées et les appareils écoénergétiques (réfrigérateurs, climatiseurs, etc.).

#### Pour 7.C.1.2.3

Les solutions d'eau et d'assainissement comprennent des filtres à eau propre, des systèmes de dessalement, la désinfection solaire de l'eau, des systèmes de captage des eaux de pluie, le raccordement au réseau d'eau courante, des toilettes privées améliorées, des toilettes à compost, etc.

#### Pour 7.C.1.2.4

Les solutions d'économie circulaire comprennent tous les modèles de production et de consommation qui impliquent le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la remise à neuf et le recyclage des matériaux et produits existants le plus longtemps possible.

### Sources d'information

- Description des produits / fiches produits
- SIG
- Accords de partenariat
- Bons de commande aux fournisseurs de technologies vertes

- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le responsable des opérations, les responsables d'agences et les agents de crédit
- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

Précisez les types de pratiques et de technologies vertes financées, le % du portefeuille qu'elles représentent et la manière dont l'institution fournit des preuves de la destination du prêt (produit de prêt dédié, système de suivi).

**Ressources pour l'indicateur 7.C.1.2**

- [VIDEO - ESAF's Clean Energy for the Poor Initiative](#)
- [VIDEO - XacBank's Eco Product Program](#)

**7.C.1.3 L'institution propose des prêts verts dédiés et encourage leur adoption et leur utilisation responsable en procédant comme suit :**

*7.C.1.3.1 Définition de conditions financières (montant du prêt, durée, échéancier de remboursement, etc.) adaptées à la pratique verte ou à la technologie financée*

*7.C.1.3.2 Documentation des coûts, retour sur investissement et avantages des pratiques ou technologies vertes financées*

*7.C.1.3.3 Production de matériel et de supports et canaux de promotion dédiés*

*7.C.1.3.4 Vérification que les clients utilisent les prêts verts pour investir dans des technologies et des pratiques vertes*

*7.C.1.3.5 Établissement de partenariats avec des tiers pour augmenter la capacité à offrir aux clients des pratiques et des technologies vertes de qualité.*

 **Indicateur : ESG Risk | ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**  
**Détail 7.C.1.3.1 : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**  
**Détails 7.C.1.3.2 et 7.C.1.3.3 : SPI5 Entry | SPI5 Full**

Alors que l'indicateur précédent (7.C.1.2) se concentre sur l'objet du prêt (financement d'activités ou de technologies respectueuses de l'environnement), cet indicateur concerne plus spécifiquement le développement de produits et de procédures de prêt dédiés pour financer ces activités ou technologies vertes.

La plupart des pratiques et technologies vertes nécessitent en effet des conditions financières adaptées (7.C.1.3.1) : par exemple, les solutions d'agriculture durable représentent souvent des investissements initiaux à amortir sur des périodes plus longues et avec un calendrier de remboursement adapté à la saisonnalité des revenus ; Alors que pour les solutions d'énergie renouvelable à usage domestique, le calendrier de remboursement peut être adapté pour correspondre aux économies mensuelles générées par la technologie en termes de dépenses énergétiques.

Bon nombre des pratiques et technologies vertes sont davantage des solutions « push » que des solutions « pull » : elles doivent être promues afin d'attirer les clients. Pour l'institution, il est donc essentiel d'atteindre les clients cibles et de les informer de l'existence, des avantages et de l'accessibilité de ces pratiques et technologies vertes (7.C.1.3.3). En particulier, pour convaincre les clients, l'expérience montre qu'au-delà des bénéfices sociaux et environnementaux, il est crucial de communiquer sur les bénéfices financiers que l'on peut attendre de ces pratiques et technologies (7.C.1.3.2).

La mise en place d'un système pour s'assurer que les clients utilisent effectivement leurs prêts aux fins prévues (7.C.1.3.4) est un signal fort pour montrer l'engagement de l'institution à promouvoir les technologies et les pratiques vertes, ainsi qu'une occasion de suivre la satisfaction des clients et les résultats possibles, et d'adapter l'offre de produits en conséquence.

Enfin, comme on ne peut pas s'attendre à ce que les institutions financières deviennent des expertes de toutes les technologies et pratiques environnementales, l'expérience montre que des partenariats avec des tiers (par exemple, des fournisseurs de technologies, des prestataires d'assistance technique...) sont essentiels à une mise en œuvre réussie de produits financiers verts (7.C.1.3.5).

Les partenaires peuvent en effet apporter leur expertise et/ou leurs technologies, contribuer aux efforts de marketing et de communication, attirer de nouveaux clients, partager des opportunités de financement, animer des sessions de formation ou de sensibilisation, assurer le suivi après-vente, etc.

### Conseils pour la notation

- Attribuez la note « oui » si l'institution propose des produits financiers qui ont pour objectif explicite de promouvoir les technologies et les pratiques vertes (liées à l'agriculture durable, à l'énergie propre et à l'efficacité énergétique, à l'eau et à l'assainissement, à la gestion des déchets, au recyclage et à « l'économie circulaire »), et dispose de preuves formelles et documentées des différentes pratiques mentionnées dans les détails.
- Attribuez la note « partiellement » si ces produits représentent moins de 5% du portefeuille.
- Attribuez la note « non » s'il n'existe pas ce type de produits.

### Sources d'information

- Description des produits de prêt
- Etudes de marché
- Matériel de marketing
- Formulaires de suivi ou procédures
- Accords de partenariat
- Entretiens avec le responsable des opérations, les responsables d'agences et les agents de crédit
- Entretien avec le marketing/développement de produits
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)
- Entretiens avec les clients

### Preuves à fournir

Spécifiez comment l'institution implémente les différents détails et où ils sont documentés.

### Ressources pour l'indicateur 7.C.1.3

- [Environmental Performance Management in practice #2 – The experience of UBTEC, in Burkina Faso](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #2 - Le témoignage de l'UBTEC, au Burkina Faso](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #2 – El testimonio de UBTEC, en Burkina Faso](#)
- [Environmental Performance Management in practice #3 – The experience of Enda Tamweel, in Tunisia](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #3- Le témoignage d'Enda Tamweel, en Tunisie](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #3 – El testimonio de Enda Tamweel, en Tunes](#)
- [Access to finance for Renewable Energy technologies – How to](#)
- [Access to finance for Renewable Energy technologies – Lessons learned](#)
- [Descripción del producto Fondo Energía de Fondesurco](#)
- [Fiches produits des produits financiers verts du RENACA-Bénin](#)

## 7.C.2 L'institution propose des services non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Aborder les questions environnementales implique généralement de changer les habitudes ou les pratiques. Si les services financiers peuvent éliminer certains des obstacles à l'adoption de pratiques et de technologies écologiques (c.-à-d. l'obstacle financier, ainsi que l'obstacle physique dans le cas de partenariats avec des institutions de technologies vertes), ils ne fonctionnent que si les clients sont déjà conscients et disposés à changer leur comportement et à adopter de nouvelles pratiques / technologies. Les services non financiers sont indispensables pour favoriser le changement de comportement et aider l'institution à atteindre ses objectifs environnementaux.

*7.C.2.1 L'institution sensibilise ses clients à leur vulnérabilité au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à leurs impacts négatifs sur l'environnement et/ou sur les pratiques et technologies vertes, par au moins l'un des canaux suivants :*

- Dépliants, brochures, affiches, vidéos
- Entretiens individuels
- Événements ou activités de sensibilisation

### **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Cet indicateur porte sur la sensibilisation – une première approche légère pour sensibiliser les clients à certains risques et opportunités environnementaux clés –, tandis que l'indicateur 7.C.2.2 vise à développer des compétences techniques plus approfondies autour de l'atténuation des risques environnementaux et des pratiques écologiques.

La sensibilisation peut être utilisée comme une stratégie pour atténuer les risques environnementaux au niveau du client identifiés par l'institution, ou comme une action préliminaire nécessaire pour favoriser l'adoption de produits de prêts verts. Elle peut prendre la forme de séances de sensibilisation formelles / événements / campagnes ou peut être intégrée aux points de contact existants avec les clients.

### **Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution mène efficacement des efforts de sensibilisation, basés sur des messages clés formellement définis et communiqués à ses employés. Les efforts de sensibilisation peuvent être menés par l'institution elle-même ou en partenariat avec un tiers. Le personnel impliqué dans les efforts de sensibilisation devrait être au clair sur les messages clés à communiquer aux clients, même si ces efforts sont menés de manière informelle.
- Attribuez la note « partiellement » si l'institution mène des efforts de sensibilisation, mais qu'il n'y a pas de formalisation des messages clés ou pas de formation formelle du personnel pour communiquer de manière cohérente. Si les activités de sensibilisation mises en œuvre touchent moins de 10% des clients des institutions, alors la réponse devrait être « partiellement ».
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas d'efforts de sensibilisation ou s'ils restent vagues et non ciblés sur les enjeux pour les clients.

### **Sources d'information**

- Matériel de sensibilisation
- Entretien avec le service RH/ Formation
- Entretiens avec des responsables d'agences, des agents de crédit
- Entretiens avec une personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

Précisez le type d'efforts de sensibilisation menés et leur portée.

**Ressources pour l'indicateur 7.C.2.1**

- [Charte Environnementale Aliniha](#)
- [Environmental Performance Management in practice #1 – The experience of Assilassimé, in Togo](#)
- [La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #1- Le témoignage d'Assilassimé, au Togo](#)
- [La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #1 – El testimonio de Assilassimé, en Togo](#)
- [The experience of CAMIDE-PASECAS – the Aliniha program](#)

*7.C.2.2 L'institution renforce la capacité de ses clients à réduire leur vulnérabilité au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à atténuer leurs impacts négatifs sur l'environnement et/ou à adopter des pratiques et des technologies vertes, en offrant au moins l'un des services suivants :*

- Visites sur le terrain ou opportunités d'apprentissage entre pairs
- Formations
- Assistance technique pour mettre en œuvre ou maintenir des pratiques et des technologies vertes, y compris les services après-vente

 **Indicateur : ALINUS | SPI5 Entry | SPI5 Full**

Cet indicateur vise à renforcer les compétences techniques approfondies en matière d'atténuation des risques environnementaux et de pratiques écologiques, tandis que l'indicateur 7.C.2.1 vise à sensibiliser, dans une première approche, légère, les clients à certains risques et opportunités environnementaux clés.

Le renforcement des capacités peut être utilisé comme stratégie pour atténuer les risques environnementaux au niveau du client identifiés par l'institution (par exemple, former les clients sur les pratiques agricoles intelligentes face au climat afin de réduire leur vulnérabilité au changement climatique), pour favoriser la transition vers une économie plus écologique (par exemple, former les clients sur le développement d'une entreprise d'installation solaire) et / ou pour s'assurer que les clients utilisent et mettent en œuvre correctement les nouvelles technologies / pratiques vertes, et donc augmenter la probabilité de résultats positifs.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution offre au moins un des services de renforcement des capacités mentionnés dans l'indicateur. Ces mesures de renforcement des capacités doivent porter spécifiquement sur des stratégies visant à réduire les vulnérabilités au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à atténuer les effets néfastes sur l'environnement et/ou à adopter des pratiques et des technologies écologiques. Elles peuvent être menées par l'institution ou en partenariat avec un tiers (7.C.2.3).
- Attribuez la note « partiellement » si les activités de renforcement des capacités mises en œuvre atteignent moins de 5 % des clients des institutions.
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas de renforcement des capacités, ciblées sur les enjeux environnementaux pour les clients.

**Sources d'information**

- Matériel de formation
- Entretien avec le service RH/ Formation
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)

- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

Précisez le type de services de renforcement des capacités offerts et leur portée.

**Ressources pour l'indicateur 7.C.2.2**

- [VIDEO - Kompanion's Credit for Conservation](#)

*7.C.2.3 L'institution s'associe à des tiers pour offrir une formation aux clients sur les risques et opportunités environnementaux, et/ou un support technique aux clients pour la mise en œuvre ou le maintien de pratiques et de technologies vertes.*

 **Indicateur : SPI5 Full**

Les questions environnementales couvrent non seulement une variété de sujets (énergie, déchets, pratiques agricoles, biodiversité, etc.), mais elles sont souvent assez techniques. On ne s'attend pas à ce que l'institution puisse acquérir toutes les connaissances et les capacités internes nécessaires pour résoudre seule tous les problèmes. En outre, la fourniture de services non financiers peut être coûteuse et difficile à financer pour certains fournisseurs. C'est pourquoi il est fortement recommandé de travailler en partenariat avec des tiers qui ont déjà les compétences et les expériences requises et qui peuvent également avoir le budget pour offrir des formations et un soutien technique aux clients. De tels partenariats aident également l'institution à réaliser des économies d'échelle tout en ayant une portée plus large que celle uniquement de ses clients directs. Les questions environnementales sont complexes ; Pour y répondre avec succès, divers acteurs doivent travailler ensemble, en tant qu'écosystème.

**Conseils pour la notation**

- Attribuez la note « oui » si l'institution a au moins un partenariat formel et actif avec un tiers offrant une formation ou un soutien technique aux clients sur les risques environnementaux ou les bonnes pratiques.
- Attribuez la note « partiellement » si les partenariats sont informels.
- Attribuez la note « non » s'il n'y a pas de partenariat ou s'ils ne sont pas suivis de pratiques/échanges/formations/soutiens concrets.

**Sources d'information**

- Accords de partenariat
- Rapport annuel
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le PDG/directeur général et/ou le directeur des opérations
- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

Précisez le nom et le secteur du partenaire, l'objectif du partenariat, la date de début du partenariat et le type de formations ou de soutien technique offerts.