



Smart Opérations

la protection du client par domaine opérationnel

Comment intégrer les pratiques de protection du client dans chaque domaine opérationnel de l'institution : guide pour les institutions financières



Smart Opérations

la protection du client par domaine opérationnel

Comment intégrer les pratiques de protection du client dans chaque domaine opérationnel de l'institution guide pour les institutions financières

Table des matières

Introduction.....	4
Organisation du document	5
Comment utiliser l'outil.....	5
Principales responsabilités de protection du client de chaque domaine opérationnel	6
Les principes de protection du client	9
Domaine opérationnel : management exécutif	10
Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés.....	10
Principe de protection du client : prévention du surendettement.....	11
Principe de protection du client : transparence.....	14
Principe de protection du client : tarification responsable.....	16
Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	17
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	19
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	20
Domaine opérationnel : recherche et développement de produits.....	22
Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés	22
Principe de protection du client : tarification responsable.....	23
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	24
Domaine opérationnel : gestion des produits	25
Principe de protection du client : prévention du surendettement.....	25
Principe de protection du client : transparence.....	26
Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	27
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	28
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	28
Domaine opérationnel : ressources humaines	28
Principe de protection du client : prévention du surendettement.....	29
Principe de protection du client : transparence.....	30
Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	30
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	32
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	33
Domaine opérationnel : marketing et promotion	33
Principe de protection du client : prévention du surendettement et transparence	34
Principe de protection du client : protection des données du client.....	34
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	35
Domaine opérationnel : force de vente et employés de <i>front office</i>	35
Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés.....	36
Principe de protection du client : prévention du surendettement.....	36
Principe de protection du client : transparence.....	36

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	37
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	38
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	39
Domaine opérationnel : finance.....	40
Principe de protection du client : prévention du surendettement	40
Principe de protection du client : tarification responsable.....	40
Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	40
Domaine opérationnel : gestion des risques	41
Principe de protection du client : prévention du surendettement	42
Principe de protection du client : transparence.....	43
Principe de protection des clients : traitement respectueux et équitable des clients	43
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	44
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	45
Domaine opérationnel : service juridique.....	46
Principes de protection du client : transparence et tarification responsable.....	47
Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	48
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	49
Principe de protection du client : mécanisme de résolution des plaintes.....	50
Domaine opérationnel : technologies de l'information et de la communication (TIC)	50
Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés.....	51
Principe de protection du client : prévention du surendettement.....	51
Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients	51
Principe de protection du client : confidentialité des données des clients	52
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	52
Domaine opérationnel : réclamations / service clientèle	53
Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes	53

Introduction

Les institutions financières (IF) doivent mobiliser les employés de tous leurs domaines opérationnels pour la mise en place d'une protection adéquate du client. Plutôt que de concevoir la protection du client comme un « projet particulier » réservé à certains employés sélectionnés, les IF doivent s'assurer que **chaque département** a des responsabilités spécifiques en termes de protection du client. Ce guide conseille des rôles adaptés pour 11 des domaines les plus courants en microfinance. Les IF peuvent l'utiliser pour **attribuer des responsabilités en matière de protection du client à chaque domaine opérationnel et pour comprendre comment les responsabilités se répartissent entre les départements opérationnels.**

Les responsabilités spécifiques en matière de protection du client sont définies pour les 11 domaines opérationnels ci-dessous¹ :

1. Management exécutif² (page 12)
2. Recherche et développement sur les produits (page 29)
3. Gestion des produits³ (page 33)
4. Ressources humaines (page 38)
5. Marketing et promotion (page 45)
6. Force de vente et employés de *front office*⁴ (page 47)
7. Finance (page 52)
8. Gestion des risques⁵ (page 54)
9. Service juridique (page 60)
10. Technologies de l'information et de la communication (TIC) (page 65)
11. Réclamations / service clientèle (page 69)

Les initiatives en matière de protection du client nécessitent une coopération entre de multiples domaines opérationnels. Par conséquent, **les responsabilités citées dans la partie correspondant à chaque domaine opérationnel font l'objet de références croisées avec les autres domaines opérationnels devant être impliqués.**

¹ Les domaines opérationnels variant selon les institutions, ces dernières doivent adapter l'utilisation du guide à leur structure organisationnelle. Pour cela, elles doivent appliquer les différentes recommandations aux départements ou aux employés les plus proches des catégories citées dans le guide.

² Le management exécutif inclut le management de direction et le conseil d'administration.

³ Ce domaine opérationnel comprend le management de tous les produits et services, y compris la gestion des crédits, l'épargne, les paiements, l'assurance, etc.

⁴ Ce domaine opérationnel comprend les employés en contact régulier avec le client, comme les agents de crédits, les guichetiers, agents de recouvrement, etc.

⁵ La gestion des risques comprend l'audit interne.

Organisation du document

La **section 1** (pages 7 à 12) expose en quoi chacun des 11 domaines opérationnels est central pour la protection du client.

La **section 2** (pages 13 à 77) passe en revue les 11 domaines opérationnels et les responsabilités de chacun d'entre eux en matière de protection du client. Lorsque des outils de protection du client sont applicables, ils sont cités pour référence.

Comment utiliser l'outil

Le guide identifie les actions de protection du client applicables à chaque domaine opérationnel d'une institution financière. Une institution peut choisir d'utiliser cet outil *dans sa totalité* – comme guide pour intégrer la protection du client dans chacun des domaines, ou *partiellement* – comme guide pour intégrer la protection du client dans des domaines opérationnels spécifiques.

Une institution peut notamment utiliser le guide pour les objectifs suivants :

- **Evaluer et conduire des changements dans un seul département.** A titre d'exemple, une institution peut identifier le département des Ressources humaines comme prioritaire et utiliser l'outil pour améliorer les pratiques de ce service en matière de protection du client. Ensuite, l'institution peut se référer de nouveau à l'outil quand elle est prête à s'engager dans l'évaluation et l'amélioration d'un nouveau domaine opérationnel.
- **Evaluer l'ensemble de l'institution.** Une personne seule, par exemple le directeur exécutif, ou une équipe, par exemple le comité de direction, peut utiliser l'outil pour évaluer le fonctionnement de chaque département par rapport aux conseils proposés dans le guide puis concevoir une stratégie pour mettre en œuvre les changements nécessaires. L'outil peut être utilisé pour définir cette stratégie, notamment :
 - Identifier les domaines opérationnels prioritaires pour progresser ;
 - Identifier les principes de protection du client prioritaires pour progresser.
- **Comprendre comment les différents domaines opérationnels se partagent les responsabilités en matière de protection du client.** Les institutions peuvent utiliser les références croisées pour comprendre comment les changements dans une politique ou une pratique d'un domaine opérationnel sont liés à des changements dans un autre domaine opérationnel – à la fois *parce qu'ils en dépendent et parce qu'ils le facilitent*. Ainsi, une institution comprendra par exemple comment les progrès en matière de recherche et développement des produits sont dépendants des progrès en gestion des produits – tout en étant indispensables à ces derniers. Cette compréhension facilitera le processus d'amélioration des pratiques de protection de client au travers de l'institution.

Principales responsabilités de protection du client de chaque domaine opérationnel



Management exécutif

Le rôle du management exécutif consiste à convaincre de l'importance et de l'intérêt de la protection des clients, motiver les employés et assurer la conception et la mise en œuvre de politiques et de procédures solides. Le management exécutif donne aussi le ton pour les valeurs et la culture de l'organisation. L'engagement du conseil d'administration et des cadres de direction en faveur de la protection du client est un prérequis pour de bonnes pratiques chez les autres employés.



Recherche et développement sur les produits

L'équipe de recherche et développement des produits conçoit des produits en adéquation avec les besoins des clients. A travers les études de marché et l'évaluation de la satisfaction des clients, cette équipe apporte des informations essentielles pour proposer des produits et services adaptés aux clients.



Gestion des produits

L'équipe de management des produits supervise la distribution des produits et services aux clients. Elle s'assure que les politiques et procédures de protection du client définies par le management exécutif sont respectées au niveau opérationnel.



Ressources humaines

Les ressources humaines (RH) sont essentielles pour créer une culture de haut niveau d'exigence éthique dans toute l'organisation. Le code de déontologie développé par les RH ainsi que les politiques de recrutement, de formation et d'évaluation aident à déterminer si les employés traitent les clients avec équité et respect.



Marketing et promotion

Le service de marketing et promotion s'assure que les employés sont honnêtes et transparents avec les clients, et qu'ils se conforment à l'ensemble de la législation existante en termes de protection du consommateur. L'équipe de marketing crée des documents qui décrivent aux clients les produits et leurs droits. Le marketing et la promotion peuvent également jouer un rôle de protection de la vie privée en s'assurant du consentement des clients pour l'utilisation de photos ou d'informations dans des documents promotionnels.



Forced sale and employees of *front office*⁶

En tant qu'employés le plus souvent en contact avec les clients, les employés de *front office* mettent en application les politiques de protection du client établies par les autres départements. Les agents de crédit, en particulier, sont au cœur de la prévention du surendettement, tandis que tous les employés de *front office* jouent un rôle majeur pour promouvoir la transparence, maintenir des normes éthiques élevées, écouter les clients et protéger leur vie privée.



Finance

Le département Finance garantit une politique de tarification responsable, concurrentielle, accessible et pérenne. Il peut également contribuer à définir des objectifs de rentabilité et des politiques de répartition des bénéfices qui bénéficient aux clients.



Gestion des risques

La gestion des risques consiste à vérifier le respect des politiques et des procédures. Ainsi, les employés suivent les facteurs de risque de surendettement, vérifient les dossiers des clients et organisent des visites chez les clients pour vérifier que les employés communiquent de façon transparente et respectent les exigences éthiques de l'institution. La gestion des risques comporte également la vérification du bon fonctionnement des mécanismes de réclamation et des procédures de respect de la confidentialité des clients.



Service juridique

De nombreux pays disposent de lois qui ont un impact sur la protection des clients : législation sur les taux d'intérêt, transparence, codes de conduite professionnels, saisie des garanties, absence de publicité trompeuse, discrimination, confidentialité des données. Le service juridique a la responsabilité de vérifier la conformité avec toute législation liée à la protection des consommateurs et d'aider l'institution à établir des politiques solides du point de vue des droits des clients et des employés.

⁶ Ce domaine opérationnel inclut les employés en contact régulier avec le client, notamment les agents de crédits, les guichetiers, agents de recouvrement, etc.



Technologie de l'information et de la communication (TIC)

Les TIC jouent un rôle critique pour protéger les données des clients et sécuriser les systèmes d'information et de communication. Le département des TIC peut également contribuer à définir des produits adaptés et à surveiller le surendettement en fournissant des plateformes qui facilitent l'analyse des données par client, l'analyse des portefeuilles de produits et le suivi des réclamations.



Réclamations / service clientèle

Le service clientèle, ou service des réclamations, garantit que les voix des clients sont entendues. Les mécanismes de réclamation donnent aux clients la possibilité d'exprimer leur mécontentement, leurs commentaires et leurs suggestions. Tous ces éléments sont pour l'institution une opportunité d'améliorer les produits et de repérer tout manquement éthique dans le traitement des clients. L'analyse régulière des réclamations permet à l'institution d'évaluer les grandes tendances et d'identifier les problèmes systémiques.

Les Principes de protection des clients

1. **Développement des produits et distribution appropriés:** les prestataires veilleront à concevoir des produits et canaux de distribution qui ne portent pas préjudice aux clients. La conception des produits et canaux de distribution tiendra compte des caractéristiques des clients.
2. **Prévention du surendettement :** les prestataires prendront soin de vérifier, dans toutes les phases du processus de crédit, que les clients ont la capacité de rembourser sans se retrouver surendettés. De plus, les prestataires mettront en place et utiliseront des systèmes internes qui permettent de prévenir le surendettement. Ils s'efforceront également d'améliorer la gestion des risques de crédit au niveau du marché (partage d'informations sur les prêts, par exemple).
3. **Transparence:** les prestataires communiqueront en temps opportun des informations claires, suffisantes et compréhensibles pour les clients, afin que ces derniers puissent prendre leurs décisions en connaissance de cause. En particulier, une communication transparente sur les tarifs, termes et conditions des produits est nécessaire.
4. **Tarification responsable :** la tarification, ainsi que les termes et conditions des produits, doivent être définis de façon à être abordables pour les clients et viables pour les institutions financières. Les prestataires s'efforceront d'assurer un réel rendement positif sur l'épargne des clients.
5. **Traitement respectueux et équitable des clients:** les prestataires de services financiers et leurs agents traiteront les clients avec respect et équité. Ils ne pratiqueront aucune discrimination. Ils veilleront à ce que des mesures de protection adéquates existent pour repérer et corriger les cas de corruption, ainsi que tout comportement abusif ou agressif de la part de leurs employés ou agents, notamment pendant les phases de vente et de recouvrement des prêts.
6. **Confidentialité des données des clients :** la confidentialité des données personnelles des clients sera respectée, conformément aux lois et réglementations des juridictions en vigueur. Ces données seront utilisées exclusivement aux fins précisées au moment où les renseignements ont été recueillis ou dans la mesure permise par la loi, à moins qu'il n'en soit convenu autrement avec le client.
7. **Mécanismes de résolution des plaintes :** les prestataires disposeront de mécanismes permettant de recueillir les réclamations des clients et de résoudre les problèmes de façon adaptée et rapide. Ils utiliseront ces mécanismes à la fois pour régler les problèmes individuels et pour améliorer leurs produits et services.

Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés

Demander régulièrement au service Recherche et développement sur les produits des études sur le marché et sur les clients – y compris des études de satisfaction ou sur les abandons de clients. Analyser régulièrement ces informations pour comprendre les besoins et contraintes des clients.

Egalement responsable :

RD

Sur la base de cette analyse, donner au service Recherche et développement sur les produits des conseils sur la conception et l'amélioration des produits et services, afin que ces derniers correspondent mieux aux besoins et contraintes des clients.

Egalement responsable :

RD

Offrir des **produits de prêt** correspondant aux principaux besoins professionnels et familiaux identifiés pour les différents segments de la clientèle cible de l'institution.

Egalement responsable :

RD

Cela doit se traduire de la façon suivante :

- L'institution offre une diversité suffisante de produits de prêts, conçus pour répondre aux principaux besoins professionnels et familiaux du segment cible.
- Le montant du crédit correspond aux principaux besoins financiers des clients.
- Le calendrier de remboursement (période de grâce, fréquence des remboursements et durée du prêt) est adapté à l'activité et aux flux de trésorerie du ménage.
- Après une période minimum, le remboursement anticipé n'est pas assujéti à des pénalités excessives ou à des charges d'intérêt injustifiées.
- L'institution ne continue pas à cumuler des intérêts sur des crédits en impayé (ce qui augmente l'endettement des clients), sauf dans le cas où les clients refusent d'effectuer des remboursements alors qu'ils en ont la capacité.

Concevoir des **produits d'épargne** adaptés aux clients⁷.

Egalement responsable :

RD

- Proposer des soldes de compte minimum adaptés aux petits épargnants ;
- Calculer les intérêts sur une base quotidienne ;
- Ne pas facturer de frais excessifs pour la fermeture du compte d'épargne d'un client ;
- S'il existe des versements obligatoires, ces derniers sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif de l'institution.

⁷ Pour plus d'informations, voir la campagne Smart Smart Savings, Protection des clients dans la procédure d'épargne : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/286>.

Proposer des **produits d'assurance** adaptés aux clients⁸.

- Ne facturer aux clients que la prime d'assurance transférée à la compagnie d'assurance ou déterminée par le calcul actuariel (en cas d'assurance développée en interne) ; l'institution doit couvrir les charges d'exploitation.
- Réduire au maximum le nombre d'exclusions et de refus.
- Avoir une procédure d'indemnisation aussi simple que possible.
- S'assurer que les indemnisations sont effectuées de façon rapide.
- S'assurer que les niveaux de couverture et le coût correspondant sont abordables pour les clients, tout en étant viables pour l'institution.
- Fixer les tarifs en tenant compte de la possibilité et de la volonté des clients de payer un service d'assurance (vérifiées par des enquêtes et études de marché).
- S'assurer que les produits proposés n'ont pas de primes significativement supérieures aux bénéfices attendus.
- S'assurer que la fréquence d'encaissement des primes correspond aux flux de trésorerie des clients et que les méthodes d'encaissement conviennent à ces derniers.

Egalement responsable :



Proposer des **produits de paiement** adaptés aux clients⁹.

- Proposer des taux de change abordables pour les clients.
- Offrir la possibilité d'annuler le paiement pendant une courte fenêtre de temps suivant son envoi.
- Voir dans quelle mesure le fait de lier des produits de paiement à d'autres produits financiers peut être intéressant pour le client.
- Proposer différentes options pour recevoir les paiements, comme la livraison à domicile ou le dépôt direct sur un compte d'épargne.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : prévention du surendettement¹⁰

Suivre régulièrement le risque et le niveau de surendettement des clients.

- Exiger un reporting régulier (au moins annuel) sur le niveau de surendettement des clients et le risque de surendettement, ainsi que sur les prêts multiples. Ces rapports doivent passer en revue :
 - Les prêts en impayés, les prêts rééchelonnés et les abandons de créances ;
 - Les prêts multiples, au sein de l'institution et entre institutions ;

Egalement responsable :



⁸ Pour plus d'informations, voir la campagne *Smart Smart Micro-assurance, Comment intégrer les pratiques de protection du client en micro-assurance* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573>.

⁹ Pour plus d'informations, voir la campagne *Smart Payments*, à paraître prochainement.

¹⁰ Pour des conseils approfondis sur la prévention du surendettement des clients, voir la campagne *Smart Prévenir le surendettement : guide d'évaluation financière et non financière*, <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

- L'information de la centrale des risques analysée au niveau global afin d'éclairer les décisions sur le mix de produits, l'expansion géographique et le ciblage de populations spécifiques ;
 - Le résultat des visites aux clients assurées par le département de gestion des risques, afin d'étudier l'utilisation des prêts et de suivre le risque de surendettement.
- Examiner avec soin les politiques institutionnelles pour repérer celles qui pourraient contribuer au surendettement, comme la tolérance zéro pour les impayés et les systèmes d'incitation des salariés privilégiant la croissance et la productivité par rapport à la qualité du portefeuille.
- Examiner avec soin les faiblesses institutionnelles pour repérer celles qui pourraient contribuer au surendettement, par exemple des agents de crédit inexpérimentés ou insuffisamment formés.
- Définir les limites du « risque élevé » dans le marché local, et renforcer le suivi si l'institution se situe dans la zone de « risque élevé ». Pour déterminer le risque, utiliser au minimum les paramètres suivants : emprunts multiples, absence de centrale des risques efficace, croissance élevée, taux de pénétration élevé, concurrence importante.
- En plus de ces mécanismes de suivi, exiger des rapports sur le surendettement comportant des opinions et recommandations indépendantes émis par des services non opérationnels de l'institution (par exemple gestion des risques).

Pour les prêts individuels, développer un processus d'évaluation des prêts comportant une évaluation rigoureuse de la capacité de remboursement de l'emprunteur.

Egalement responsable :



- L'évaluation du crédit doit inclure une analyse des flux de trésorerie de l'activité et du ménage, et doit prendre en compte les dettes provenant d'autres sources, y compris les prêts indirects (en tant que caution). L'analyse des flux de trésorerie doit couvrir toute la période du prêt pour les ménages ayant des flux de trésorerie saisonniers. Elle ne doit pas mettre l'accent sur l'anticipation de flux de trésorerie résultant du prêt et doit prendre en compte l'instabilité des sources de revenu (les transferts des migrants sont, par exemple, généralement très instables).¹¹
- Suivre les critères prudentiels (par exemple les scénarios de trésorerie modérés ou pessimistes) pendant l'évaluation.
- Exiger des analyses à chaque cycle de prêts ou au minimum une fois par an, éventuellement en simplifiant la procédure pour les renouvellements de prêts.
- Pour des clients avec des revenus informels et des prêts non destinés à la consommation (la grande majorité des cas), fonder l'analyse de capacité de remboursement sur une visite des clients (effectuée par l'agent de crédit ou déléguée aux membres du groupe ou du village). Vérifier la cohérence des données en croisant les informations. Pour les clients salariés demandant un prêt à la consommation, la visite des clients n'est pas nécessaire.

¹¹ Pour un exemple de méthodologie d'analyse rigoureuse, voir le manuel de l'agent de crédit de Banco Solidario : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252>.

- Exiger que l'accord de prêt ne repose pas uniquement sur des garanties (qu'il s'agisse de garanties de pairs, de garants ou de cautions matérielles).
- Exiger que l'équipe de crédit vérifie auprès du registre du crédit ou de la centrale des risques le niveau actuel d'endettement de l'emprunteur et son historique de remboursement (s'il est disponible). Mettre en place un système de supervision pour s'assurer que les informations de la centrale des risques sont utilisées pour les analyses de crédit et les décisions. S'il n'existe pas de centrale des risques, s'assurer que les employés vérifient les dossiers personnels avant d'aller plus loin dans l'analyse des demandes de prêts.
- S'assurer que le personnel de crédit limite le seuil d'endettement à un niveau considéré comme acceptable par l'institution.

Pour les prêts de groupe, mettre en place, dans la phase préalable au prêt, une évaluation de la capacité de remboursement des emprunteurs et une préparation du groupe. L'institution doit notamment effectuer les démarches suivantes :

- Former les membres du groupe à évaluer leur propre capacité de remboursement et celle des membres de leur groupe ;
- Donner une formation sur la notion de crédit solidaire, les dangers du surendettement et les risques associés à des emprunts multiples ;
- S'il existe une centrale des risques, donner à tous accès à des informations à jour sur les autres membres du groupe. Informer l'ensemble du groupe dès que l'un des membres atteint le niveau de surendettement dépassant la limite définie dans la politique de crédit.

Egalement responsable :



Développer une politique définissant quand et comment consolider ou rééchelonner les prêts des clients qui ont la volonté de rembourser mais en sont incapables. Définir les cas particuliers dans lesquels les clients bénéficient de rééchelonnements ou de refinancements, et la conduite à tenir pour ceux qui ont fait preuve d'un historique de remboursement favorable.

Egalement responsable :



Avoir pour politique de systématiquement rendre compte à la centrale des risques (si cette dernière existe).

Egalement responsable :



Exiger qu'un contrôle auprès de la centrale des risques soit mené régulièrement sur l'ensemble de la base de données client (par exemple 25% de la base chaque mois, ce qui permet un examen complet de la base de données chaque trimestre), afin d'identifier le niveau d'endettement croisé et les tricheries potentielles de clients qui empruntent auprès d'autres sources immédiatement après avoir contracté un prêt auprès de l'institution. Analyser les rapports produits à l'occasion de ces contrôles.

Egalement responsable :



Fixer des objectifs de productivité et des systèmes d'incitation des salariés raisonnables par rapport aux références du secteur (paramètres et parts respectives de la rémunération fixe et de la rémunération variable). Cela doit se traduire par les points suivants :

Egalement responsable :



- Le système d'incitation récompense la qualité du portefeuille au moins autant que la croissance.
 - L'institution financière ne distribue pas de primes ou de récompenses si le PAR n'est pas sous contrôle (par exemple si le PAR30 n'est pas inférieur à 10%).
 - Le système d'incitation n'encourage pas la vente excessive ou abusive de produits (par exemple en privilégiant la croissance du portefeuille sur sa qualité). Il n'encourage pas non plus les pratiques de recouvrement agressives, liées à une politique « zéro impayé » ou à des primes basées sur des délais d'encaissement très courts (par exemple, évaluer le PAR d'un agent de crédit sur la base du PAR 1).
 - Les objectifs de productivité et les systèmes d'incitation sont différenciés selon les salariés et ajustés en fonction du potentiel de marché, des infrastructures et d'autres facteurs.
 - Les objectifs de productivité et les systèmes d'incitation sont revus périodiquement pour être adaptés à des changements de conditions du marché. La gestion des risques analyse les cas où les risques liés aux objectifs de productivité et aux systèmes d'incitation sont les plus élevés.
-

Principe de protection du client : transparence¹²

Pour l'ensemble des produits, présenter au client le montant total qu'il doit payer pour un produit donné, quelles que soient les réglementations locales (même en l'absence d'exigences applicables au secteur)¹³.

Egalement responsable :



Développer une politique exigeant que les employés commerciaux et de *front office* communiquent aux clients, avant la signature d'un contrat, l'ensemble des tarifs, termes et conditions de tous les produits financiers, en prenant également soin d'expliquer la façon dont ces derniers peuvent changer au cours du temps.

Egalement responsable :



¹² Pour plus d'informations sur la transparence, notamment sur l'information que l'institution doit transmettre au client par, voir 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparence de la promotion et de la vente: check-list pour les prestataires de services financiers*. <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

¹³ Pour une aide sur le calcul du taux d'intérêt, voir l'outil de MF Transparency pour calculer des prix transparents : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

- Vérifier que les dossiers de prêts comportent :
 - L'ensemble des frais et commissions, y compris ceux appliqués aux tiers ;
 - Les dates de remboursement et d'échéance ;
 - Les conditions ;
 - L'information sur l'épargne obligatoire ;
 - L'information sur les primes d'assurance-vie emprunteur ;
 - Les pénalités pour retard de remboursement ;
 - Les conditions pour le remboursement anticipé.
- S'assurer que les clients reçoivent une copie des documents au début du processus de crédit.
- S'assurer que le contrat de prêt est remis aux clients (qu'il s'agisse de prêts de groupe ou de prêts individuels) au moment de la signature de ce dernier.
- S'assurer que les pratiques de recouvrement sont exposées au client au moment de la vente.
- Le cas échéant, s'assurer que la documentation sur l'épargne¹⁴ précise les critères d'éligibilité, les taux d'intérêt, les frais de retrait, les limites de retrait, les soldes minimum et maximum et éventuellement l'utilisation de l'épargne en cas d'impayé.
- Le cas échéant, s'assurer que la documentation sur les services de transfert d'argent ou sur les services de paiement précise les montants à payer par l'envoyeur dans la devise de l'envoyeur et le montant à recevoir dans la devise du bénéficiaire, l'ensemble des frais, les taxes, le taux de change estimé, les changements possibles, les conditions pour l'encaissement, les conditions d'annulation et les exigences par rapport à des produits liés (comme la détention d'un compte d'épargne).
- Le cas échéant, s'assurer que la documentation sur les produits d'assurance précise les critères d'éligibilité, les coûts et modalités d'encaissement des primes, les événements particuliers et les montants de perte couverts, la durée et l'échéance de la couverture, les dates d'échéance des primes, l'ensemble des exclusions, les conditions d'expiration, les périodes d'attente éventuelles, les modalités de demande d'indemnisation, les coordonnées pour les indemnisations, les conditions de remboursement et, éventuellement, les modalités de gestion de l'assurance par un tiers. Vérifier que les clients reçoivent une preuve écrite de leur assurance.
- Pour l'ensemble des contrats liés à des produits (crédits, épargne, assurance, transferts d'argent et de paiement), inclure une clause de confidentialité précisant la façon dont l'institution utilise et partage les informations des clients.

Définir une politique exigeant que les employés communiquent avec les clients de façon à les aider à prendre leurs décisions d'achat en connaissance de cause. Cela se traduit de la façon suivante :

- Les employés diffusent l'information par de multiples canaux : brochures, sessions d'information, réunions, affichage dans les agences, sites Internet, etc.
- Toute information écrite et verbale avec les clients est dans la langue locale et les

Egalement responsable :



¹⁴ Pour plus de conseils sur la transparence en matière d'épargne, voir la campagne Smart Smart Savings, Protection des clients dans la procédure d'épargne <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/286>.

produits, prix, termes et conditions sont décrits dans une langue et un vocabulaire simples.

- Les employés lisent les contrats à haute voix aux clients illettrés ou pratiquement illettrés.
- Les employés vérifient la compréhension des clients en leur posant des questions.

Définir une politique exigeant d'accorder aux clients un délai suffisant pour revoir les termes et conditions, et leur donner l'opportunité de poser des questions et d'obtenir des informations complémentaires avant de signer un contrat. Cette politique se traduit par les exigences suivantes :

Egalement responsable :



- Les employés communiquent à l'avance les informations sur le produit et sur l'ensemble des conditions, y compris les procédures de recouvrement.
- Les employés prennent le temps de répondre à toutes les questions des clients.
- Les employés indiquent aux clients comment contacter l'institution s'ils ont des questions complémentaires ou souhaitent faire une réclamation.

Avoir pour politique de fournir aux clients une preuve de paiement pour tous les produits et de leur transmettre des informations sur les comptes (solde de prêt, solde d'épargne...), soit à leur demande, soit de façon régulière (par exemple sur des relevés de compte).

Egalement responsable :



Principe de protection du client : tarification responsable¹⁵

Définir des procédures internes formalisées pour la tarification de chaque produit. Au moment de la fixation des tarifs, s'assurer des points suivants :

Egalement responsable :



- Proposer des tarifs basés sur le marché et non discriminatoires ;
- S'assurer que les ratios d'efficience correspondent à ceux des pairs¹⁶ ;
- Calculer les taux d'intérêt en fonction de la date exacte de paiement ;
- Si une assurance-vie, une assurance sur le crédit ou une épargne sont obligatoires, prendre ces dernières en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif.¹⁷

¹⁵ Pour plus d'informations sur la tarification responsable, voir : 1) *Tarification responsable, l'état de la pratique* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243>; 2) Outil de MicroFinance Transparency pour calculer des prix responsables : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

¹⁶ Les pairs sont des institutions de taille similaire, avec des modèles et des circuits de distribution similaires, visant le même type de clients, dans le même pays. Au moins cinq institutions sont nécessaires pour constituer un groupe de pairs. En l'absence de groupe de pairs dans le pays, on peut utiliser le groupe de pairs régional.

¹⁷ Pour une aide sur le calcul du taux d'intérêt, voir l'outil de MF Transparency pour calculer des prix transparents : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Etablir un code de déontologie/code de conduite qui expose clairement les valeurs de l'organisation et les normes de conduite professionnelle attendues de tous les employés¹⁸.

- Demander au conseil d'administration de revoir et d'approuver le code.
- Réviser le code pour des mises à jour au minimum tous les trois ans, afin de prendre en compte les changements dans les normes sociétales et internationales sur l'éthique ou le handicap.
- Donner aux employés la possibilité de proposer des amendements ou des changements au code et les soumettre au conseil d'administration pour étude.

Egalement responsable :



Etablir une politique de non-discrimination, y compris à l'égard des personnes en situation de handicap, applicable aux employés et aux clients¹⁹.

Egalement responsable :



Définir et mettre en œuvre des procédures et des sanctions équitables et efficaces en cas de violation du code de conduite ou de la politique de non-discrimination. Assurer la protection des employés qui rapportent des violations commises par leurs collègues ("lanceurs d'alerte"). En cas de faute, informer le personnel de la situation et des sanctions prises et autoriser les employés à poser des questions.

Egalement responsable :



Créer, au sein du conseil d'administration ou de la direction, une commission dédiée, ou désigner un membre du conseil d'administration ou de la direction en charge des questions d'éthique. La commission ou la personne concernée doit prendre en charge les fautes graves et conduire les enquêtes en cas de dénonciation.

Egalement responsable :



Adopter une politique imposant d'informer les clients sur les principaux aspects du code de conduite, en particulier ceux liés aux droits des clients. Les informer également des modalités de

Egalement responsable :



¹⁸ Pour plus d'information sur le processus de création ou d'amélioration d'un code de conduite institutionnelle, voir la campagne Smart *Comment développer un code déontologique institutionnel* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84>. Voir également *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

¹⁹ Pour plus d'information sur la non-discrimination, voir la campagne Smart *Traitement responsable des clients : la non-discrimination en pratique* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

réclamation auprès de l'institution. Cette information doit être présentée sous une forme compréhensible par les clients, y compris illettrés (posters, illustrations...)

Définir les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables²⁰ et les transmettre aux employés par écrit, dans un code de conduite, un règlement intérieur ou un manuel de procédures de crédit ou de recouvrement. Cette politique doit inclure :

Egalement responsable :



- La définition d'étapes précises à respecter en cas de retard de paiement ;
- Différentes stratégies à mettre en œuvre dans le cas d'une incapacité à payer ou d'un refus de payer ;
- Une liste des actions et attitudes considérées comme transgressant le droit des emprunteurs²¹ ;
- Dans le cas de crédits de groupes, la liste des actions que les membres du groupe sont censés mettre en œuvre ou qui leur sont interdites en cas d'impayés au sein du groupe.

Verser aux employés un salaire de subsistance²² qui ne repose pas en grande partie sur des systèmes d'incitations comme les primes²³. Une rémunération insuffisante et des primes excessives peuvent encourager à la fraude, au mauvais traitement des clients, à des montants de crédit inadaptés ou à d'autres manquements à l'éthique.

Egalement responsable :



S'assurer que les procédures d'évaluation de la performance et les systèmes d'incitation prennent en compte les valeurs et les normes décrites dans le code de conduite. Utiliser le système d'incitation pour récompenser les comportements éthiques et la qualité du service apporté aux clients – particulièrement pour les employés en contact direct avec les clients.

Egalement responsable :



Pendant l'évaluation annuelle de l'institution, revoir les systèmes d'incitation des employés et examiner la cohérence avec les valeurs institutionnelles et l'éthique des affaires.

Egalement responsable :



²⁰ Pour plus d'information sur le recouvrement, voir la campagne *Smart Guide du recouvrement pour les prestataires de services financiers* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

²¹ Les attitudes suivantes ne devraient jamais être autorisées : utilisation de langage abusif, recours à la force physique, limitations à la liberté physique du client, violence verbale, pénétration au domicile du client contre son gré, humiliation publique du client, violation du droit à la confidentialité, discrimination en fonction de l'ethnie, de l'orientation sexuelle, des croyances religieuses, des opinions politiques ou du handicap, participation à des opérations de corruption, dessous-de-table, vol, harcèlement sexuel ou moral.

²² Un salaire de subsistance est un salaire suffisant pour garantir des conditions de vie au minimum satisfaisantes pour l'employé dans l'endroit où il/elle travaille.

²³ Les primes de motivation qui représentent plus de 100% du salaire de base de l'employé doivent être examinées pour éviter des conséquences non désirées, comme l'incitation à maltraiter les clients pour améliorer le portefeuille de crédit.

Définir une politique sur les garanties matérielles acceptables. Cette dernière doit comprendre des lignes directrices pour:

- Enregistrer et évaluer les garanties ;
- Faire en sorte que les clients reçoivent un prix juste pour leurs biens saisis ;
- S'assurer que les procédures de saisie respectent les droits des clients et la législation locale ;
- S'assurer que les garanties matérielles des clients entreposées dans les locaux de l'institution bénéficient de conditions de sécurité satisfaisantes.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

Participer à l'établissement d'une politique institutionnelle sur la sécurité et la confidentialité des données des clients. Cette dernière doit préciser :

- Le champ des informations couvertes par cette politique ;
- Les procédures garantissant **la sécurité des informations**, notamment :
 - o Quels employés ont accès à quel type d'information ;
 - o Comment les informations des clients doivent être collectées ;
 - o Où et comment les informations doivent être stockées.
- Les procédures garantissant **la confidentialité des informations**, notamment :
 - o Comment conseiller les clients sur les exigences légales en matière de recueil, partage et utilisation des informations ;
 - o Comment partager les informations de façon sûre avec des tiers tels que les centrales des risques, sociétés de marketing, sociétés de traitement des données, agences de recouvrement, etc. ;
 - o Comment s'assurer que les tiers suivent des procédures appropriées en matière de confidentialité des données ;
 - o Comment partager les informations au sein même de l'institution financière ou du groupe dans un objectif de ventes croisées ;
 - o Comment traiter les informations quand les clients ont volontairement renoncé à leur droit à la confidentialité des données ;
 - o Comment agir dans le cas d'un manquement à la confidentialité ou d'une réclamation.

Egalement responsable :



S'assurer qu'il existe des procédures pour que les employés de *front office* obtiennent l'accord écrit du client pour utiliser des informations ou des photos ou pour partager leurs informations personnelles avec des interlocuteurs externes comme les

Egalement responsable :



centrales des risques, agents d'assurance, sociétés de recouvrement, etc. Mettre en place des amendes en cas de diffusion d'information des clients à des tiers sans le consentement

préalable de ces derniers.

Mettre en place une politique de formation des clients sur leurs responsabilités en matière de confidentialité des informations : conserver les dossiers dans des endroits sûrs, ne pas partager les codes d'identification personnels, etc. Les responsables de groupes doivent être formés à préserver la confidentialité des informations sur les membres du groupe, y compris les soldes d'épargne, les dates de décaissement des prêts et les problèmes de remboursement.

Egalement responsable :



Avoir pour politique que les réunions de groupes se tiennent dans des lieux assurant la confidentialité des discussions, que ces lieux soient choisis par le groupe ou par l'institution.

Egalement responsable :



S'assurer que le règlement intérieur et le code de conduite sanctionnent le mauvais usage ou la mauvaise appropriation des informations des clients, et notamment leur diffusion à des tiers sans consentement préalable du client.

S'assurer que les systèmes d'information et de communication sont protégés par des mots de passe changés périodiquement et des niveaux d'accès différents selon la position de l'employé consultant les informations.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Développer une politique de prise en charge des réclamations des clients. Cette dernière doit :

- Garantir les droits des clients, et notamment le droit à :
 - Se plaindre à l'institution ;
 - Recevoir une réponse rapide aux réclamations ;
 - Déposer une réclamation de façon anonyme ;
 - Déposer une réclamation sans conséquences négatives.
- Mettre en place un mécanisme de résolution des plaintes, y compris :
 - Un poste au sein de l'organisation chargé, au moins à temps partiel, de superviser la résolution des plaintes ;
 - Des procédures pour recueillir et suivre les réclamations et pour y apporter une réponse ;
 - Des délais pour traiter et résoudre les réclamations ;
 - Un processus de prise en charge des plaintes graves (accusations de mauvais

Egalement responsable :



traitements, fraudes par exemple) ;

- o Un processus pour fournir des réponses directement aux clients qui se sont plaints, dans un délai d'un mois après le dépôt de plainte.
-

Evaluer les tendances générales concernant les réclamations des clients afin d'identifier tout problème systémique qui dépasserait les plaintes individuelles :

Egalement responsable :



- Utiliser les informations des plaintes pour corriger les erreurs, omissions et activités potentiellement dommageables aux clients (réclamations récurrentes sur les frais « cachés », multiples plaintes concernant une agence particulière, etc.) ;
 - S'appuyer sur les réclamations pour apporter des progrès opérationnels dans les échanges de l'institution avec ses clients, en particulier pour faire évoluer les produits et services.
-

Prendre la décision finale pour résoudre les réclamations lorsque ces dernières ne peuvent être résolues par le personnel dédié à leur traitement ou les autres employés.

Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés

Mener régulièrement des études sur le marché et sur les clients – y compris des études de satisfaction et des études sur les abandons de clients, afin de recueillir des informations sur les besoins et contraintes des clients.

Egalement responsable :



Utiliser ces informations pour concevoir des produits ou mécanismes de distribution ou améliorer ceux qui existent.

Concevoir les **produits de prêt** en fonction des besoins professionnels et familiaux des différents segments de la population cible de l'institution.

Egalement responsable :



Cela doit se traduire de la façon suivante :

- L'institution offre une diversité suffisante de produits de prêts, conçus pour répondre aux principaux besoins professionnels et familiaux du segment cible.
- Le montant du crédit correspond aux principaux besoins financiers des clients.
- Le calendrier de remboursement (période de grâce, fréquence des remboursements et durée du prêt) est adapté à l'activité et aux flux de trésorerie du ménage.
- Après une période minimum, le remboursement anticipé n'est pas assujéti à des pénalités excessives ou à des charges d'intérêt injustifiées.
- L'institution ne continue pas à cumuler des intérêts sur des crédits improductifs (ce qui augmente l'endettement des clients), sauf dans le cas où les clients refusent d'effectuer des remboursements alors qu'ils en ont la capacité.

Concevoir des **produits d'épargne** adaptés aux clients.

Egalement responsable :



- Proposer des soldes de compte minimum adaptés aux petits épargnants ;
- Calculer les intérêts sur une base quotidienne ;
- Ne pas facturer des frais excessifs pour la fermeture du compte d'épargne d'un client ;
- En cas de versements obligatoires, prendre en compte ces derniers dans le calcul du taux d'intérêt effectif de l'institution.

Proposer des **produits d'assurance** adaptés aux clients²⁴.

- Ne facturer aux clients que la prime d'assurance transférée à la compagnie d'assurance ou déterminée par le calcul actuariel (en cas d'assurance développée en interne) ; l'institution doit absorber les charges d'exploitation.
- Réduire au maximum le nombre d'exclusions et de refus.
- Avoir une procédure d'indemnisation aussi simple que possible.
- S'assurer que les indemnisations sont effectuées de façon rapide.
- S'assurer que les niveaux de couverture et le coût correspondant sont abordables pour les clients, tout en étant viables pour l'institution.
- Fixer des prix sur la base de la possibilité et de la volonté des clients de payer un service d'assurance (vérifiées par des enquêtes et des études de marché).
- S'assurer que les produits proposés n'ont pas des primes significativement supérieures aux bénéfices attendus.
- S'assurer que la fréquence d'encaissement des primes correspond aux flux de trésorerie des clients et que les méthodes d'encaissement leur conviennent bien.

Egalement responsable :



Proposer des **produits de paiement** adaptés aux clients²⁵.

- Proposer des taux de change abordables pour les clients.
- Offrir la possibilité d'annuler le paiement pendant une courte fenêtre de temps suivant son envoi.
- Voir dans quelle mesure le fait de lier des produits de paiement à d'autres produits financiers peut être intéressant pour le client.
- Proposer différentes options pour recevoir les paiements, comme la livraison à domicile ou le dépôt direct sur un compte d'épargne.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : tarification responsable²⁶

Au moment de fixer les prix des produits, suivre les procédures internes formalisées pour la tarification de chaque produit. Proposer des tarifs basés sur le marché et non discriminatoires.

Egalement responsable :



²⁴ Pour plus d'informations, voir la campagne Smart : *Smart Micro-assurance : comment intégrer les pratiques de protection du client en micro-assurance*, <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573>.

²⁵ Pour plus d'informations, voir la campagne Smart *Smart Payments*, à paraître prochainement.

²⁶ Pour plus d'informations sur la tarification responsable, voir : 1) *Tarification responsable, l'état de la pratique* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243>; 2) Outil de MicroFinance Transparency pour calculer des prix responsables : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Utiliser l'analyse des réclamations des clients pour voir si les plaintes et les insatisfactions proviennent de points faibles dans la conception des produits. Utiliser l'information pour modifier les produits si nécessaire.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : prévention du surendettement²⁷

Pour les prêts individuels, faire respecter le processus d'évaluation des prêts, qui comporte une évaluation rigoureuse de la capacité de remboursement de l'emprunteur (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 15)

Egalement responsable :



Pour les prêts de groupe, faire respecter le processus institutionnel préalable au prêt, qui comporte une évaluation de la capacité de remboursement des emprunteurs et une préparation du groupe (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 16).

Egalement responsable :



Appliquer la politique de l'institution définissant quand et comment consolider ou rééchelonner les prêts de clients qui ont la volonté de rembourser mais en sont incapables (voir la politique correspondante dans la section consacrée au management exécutif, page 17).

Egalement responsable :



Faciliter le reporting des informations sur les clients à la centrale des risques (si cette dernière existe).

Egalement responsable :



Intégrer dans un manuel de crédit écrit toutes les politiques ci-dessus sur l'évaluation des prêts, le reporting à la centrale des risques et le rééchelonnement et la restructuration des prêts.

Egalement responsable :



²⁷ Pour des conseils approfondis sur la prévention du surendettement des clients, voir la campagne Smart *Prévenir le surendettement* : guide d'évaluation financière et non financière : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

Principe de protection du client : transparence²⁸

Appliquer la politique de l'institution qui impose de présenter au client le montant total qu'il doit payer pour le produit²⁹ (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 19).

Egalement responsable :



Appliquer la politique de l'institution exigeant que les employés de vente et de *front office* communiquent aux clients, avant la signature d'un contrat, l'ensemble des tarifs, termes et conditions de tous les produits financiers, en prenant également soin d'expliquer la façon dont ces derniers peuvent changer au cours du temps (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 19).

Egalement responsable :



Appliquer la politique de l'institution d'offrir aux clients un délai suffisant pour revoir les termes et conditions et leur donner l'opportunité de poser des questions complémentaires avant de signer les contrats (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 21).

Egalement responsable :



S'assurer que :

- Les employés communiquent à l'avance les informations sur le produit et sur l'ensemble des conditions, y compris les procédures de recouvrement (voir page 20 pour une liste des informations essentielles).
- Les employés prennent le temps de répondre à toutes les questions des clients.
- Les employés indiquent aux clients comment contacter l'institution s'ils ont des questions complémentaires ou souhaitent faire une réclamation.

Appliquer la politique exigeant que les employés communiquent de façon à aider les clients à prendre leurs décisions d'achat en connaissance de cause. (Voir section consacrée au management exécutif, page 20). S'assurer que :

Egalement responsable :



- Les employés diffusent l'information par de multiples canaux : brochures, sessions d'information, réunions, affichage dans les agences, sites Internet, etc.
- Toute information écrite et verbale avec les clients est dans la langue locale et les produits, prix, termes et conditions sont décrits avec un langage et un vocabulaire simples.
- Les employés lisent les contrats à haute voix aux clients illettrés ou pratiquement illettrés.
- Les employés vérifient la compréhension des clients en leur posant des questions.

²⁸Pour plus d'informations sur la transparence, notamment sur l'information que l'institution doit transmettre au client par, voir 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparence de la promotion et de la vente: check-list pour les prestataires de services financiers* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

²⁹Pour une aide sur le calcul du taux d'intérêt, voir l'outil de MF Transparency pour calculer des prix transparents <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

Appliquer la politique de l'institution exigeant de fournir aux clients une preuve de paiement pour tous les produits et de leur transmettre des informations sur les comptes (solde de prêt, solde d'épargne ...) soit à leur demande soit de façon régulière (par exemple par des relevés de compte) (voir section consacrée au management exécutif, page 21).

Egalement responsable :



Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Appliquer les politiques de l'institution sur les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables³⁰ et les transmettre aux employés par écrit, dans un code de conduite, un manuel de règlement des employés ou un manuel de procédures de crédit ou de recouvrement (voir section consacrée au management exécutif, page 24). Cette politique doit inclure :

Egalement responsable :



- La définition d'étapes précises à respecter en cas de retard de paiement ;
- Différentes stratégies à mettre en œuvre dans le cas d'une incapacité à payer ou d'un refus de payer ;
- Une liste des actions et attitudes considérées comme transgressant le droit des emprunteurs³¹ ;
- Dans le cas de crédits de groupes, la liste des actions que les membres du groupe sont censés mettre en œuvre ou qui leur sont interdites en cas d'impayés au sein du groupe.

Appliquer la politique de l'institution sur les garanties matérielles acceptables (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 25).

Egalement responsable :



Appliquer la politique imposant d'informer les clients sur les principaux aspects du code de conduite, en particulier ceux liés aux droits des clients. Les informer également sur les modalités de réclamation auprès de l'institution (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 23). Cette information doit être présentée sous une forme compréhensible par les clients, y compris illettrés (posters, illustrations, etc.).

³⁰ Pour plus d'information sur le recouvrement, voir la campagne *Smart Guide du recouvrement pour les prestataires de services financiers* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

³¹ Les attitudes suivantes ne devraient jamais être autorisées : utilisation de langage abusif, recours à la force physique, limitation à la liberté physique du client, violence verbale, pénétration au domicile du client contre son gré, humiliation publique du client, violation du droit à la confidentialité, discrimination en fonction de l'ethnie, de l'orientation sexuelle, des croyances religieuses, des opinions politiques ou du handicap, participation à des opérations de corruption, dessous-de-table, vol, harcèlement sexuel ou moral.

Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

S'assurer que les employés de *front office* obtiennent l'accord écrit du client pour utiliser des informations ou des photos et pour partager leurs informations personnelles avec des interlocuteurs externes, comme les centrales des risques, agents d'assurance, sociétés de recouvrement, etc. S'assurer que le formulaire d'autorisation est inclus dans le contrat de prêt.

Egalement responsable :



S'assurer que les clients sont formés sur leurs responsabilités en matière de confidentialité des informations : conserver les dossiers dans des endroits sûrs, ne pas partager les codes d'identification personnels, etc. Les responsables de groupes doivent être formés à préserver la confidentialité des informations sur les membres du groupe, y compris les soldes d'épargne, les dates de décaissement des prêts et les problèmes de remboursement.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Utiliser l'analyse des réclamations des clients pour voir si les plaintes et les insatisfactions proviennent de points faibles dans la conception des produits. Utiliser l'information pour modifier les produits si nécessaire.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : prévention du surendettement³²

Développer et mettre en œuvre la formation des employés sur les procédures de crédit (en suivant les lignes directrices indiquées dans la section Gestion des produits, page 34³³). S'assurer que les agents de crédit ayant le moins d'ancienneté reçoivent un tutorat de terrain adapté par des employés expérimentés. S'assurer que les superviseurs apportent leur appui aux agents de crédit pour maintenir une qualité satisfaisante dans l'analyse des capacités de remboursement.

Egalement responsable :



Appuyer la définition et la mise en œuvre d'objectifs de productivité et de systèmes d'incitation des salariés raisonnables par rapport aux références du secteur (paramètres et parts de la rémunération fixe et de la rémunération variable). S'assurer des points suivants :

Egalement responsable :



- Le système d'incitation récompense la qualité du portefeuille au moins autant que la croissance.
- L'institution financière ne distribue pas de primes ou de récompenses si le PAR n'est pas sous contrôle (par exemple si le PAR30 n'est pas inférieur à 10%).
- Le système d'incitation n'encourage pas la vente excessive ou abusive de produits (par exemple en privilégiant la croissance du portefeuille sur sa qualité). Il n'encourage pas non plus les pratiques de recouvrement agressives, liées à une politique « zéro impayé » ou à des primes basées sur des délais d'encaissement très courts (par exemple, évaluer le PAR d'un agent de crédit sur la base du PAR 1).
- Les objectifs de productivité et les systèmes d'incitation sont différenciés selon les salariés et ajustés en fonction du potentiel de marché, des infrastructures et d'autres facteurs.
- Les objectifs de productivité et les systèmes d'incitation sont revus périodiquement pour les adapter à des changements de conditions du marché. La gestion des risques analyse les cas où les risques liés aux objectifs de productivité et aux systèmes d'incitation sont plus élevés.

Intégrer dans un manuel de crédit écrit toutes les politiques ci-dessus concernant l'évaluation des prêts, le reporting à la centrale des risques ainsi que le rééchelonnement et la restructuration des prêts. S'assurer que le manuel est distribué à tous les employés.

Egalement responsable :



³² Pour des conseils approfondis sur la prévention du surendettement des clients, voir la campagne Smart *Prévenir le surendettement : guide d'évaluation financière et non financière* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

³³ Pour un exemple de méthodologie d'analyse rigoureuse, voir le manuel de l'agent de crédit de Banco Solidario : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252>.

Principe de protection du client : transparence³⁴

Inclure toutes les politiques institutionnelles portant sur la communication avec les clients, la diffusion aux clients d'informations exactes et complètes et la vérification de la compréhension du client dans un manuel facilement compréhensible par les employés (voir Gestion des produits page 35).

Egalement responsable :



Développer et mettre en œuvre la formation des employés de *front office* sur la communication efficace avec les clients.

Egalement responsable :



- S'assurer que les employés sont formés à diffuser l'information essentielle avant l'exécution de la transaction (voir la liste dans la section Management exécutif page 19). Intégrer des exemples pratiques et des techniques pour vérifier la bonne compréhension par les clients des principaux éléments.
- Former les employés de *front office* à communiquer avec différents groupes de clients, provenant de différents segments de marchés, de façon à aider les clients à prendre leurs décisions d'achats de produits en connaissance de cause.
- Former les employés à aider les clients à prendre leurs décisions sur les produits en connaissance de cause.

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Etablir un code de conduite exposant clairement les valeurs de l'organisation et les normes de conduite professionnelle attendues de tous les employés³⁵.

Egalement responsable :



- Réviser le code pour des mises à jour au minimum tous les trois ans.
- Donner aux employés la possibilité de proposer des amendements ou des changements au code et les soumettre au conseil d'administration pour étude.

³⁴ Pour plus d'informations sur la transparence, notamment sur l'information que l'institution doit transmettre au client, voir 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparence de la promotion et de la vente: check-list pour les prestataires de services financiers*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

³⁵ Pour plus d'information sur le processus de création ou d'amélioration d'un Code de conduite institutionnelle, voir la campagne *Smart Comment développer un code déontologique institutionnel* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84>. Voir également *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

Etablir une politique de non-discrimination, y compris à l'égard des personnes en situation de handicap, applicable aux employés et aux clients³⁶. Recruter sans pratiquer de discrimination, notamment par rapport aux critères suivants : ethnies, sexe, handicap, appartenance politique, orientation sexuelle.

Egalement responsable :



Assumer la responsabilité principale pour la mise en place d'un programme de formation des salariés sur le code de conduite. S'assurer que la formation est pertinente par rapport aux situations réelles auxquelles les employés seront confrontés dans leur travail, et qu'elle porte également sur la façon dont les violations seront sanctionnées. Evoquer avec les nouvelles recrues les situations où le respect du code de conduite peut être difficile³⁷.

Egalement responsable :



S'assurer que tous les employés reçoivent un exemplaire du code de conduite ainsi qu'une formation pratique sur l'application du code dans leur travail. S'assurer qu'ils acceptent de se conformer au code par une signature officielle.

A intervalles réguliers, tester la connaissance et la compréhension que les employés ont du code de conduite ou apporter des cours de recyclage.

Définir et mettre en œuvre des procédures et des sanctions équitables et efficaces en cas de violation du code de conduite ou de la politique de non-discrimination. Assurer la protection des employés qui rapportent des violations commises par leurs collègues ("lanceurs d'alerte") ou d'autres problèmes éthiques. Assurer le suivi des cas de violations par les employés pour s'assurer que les sanctions sont appliquées. En cas de faute, informer le personnel de la situation et des sanctions prises et autoriser les employés à poser des questions.

Egalement responsable :



Former tous les employés impliqués dans le processus d'encaissement (agents de crédit, personnel de recouvrement des prêts, directeurs d'agences) sur les pratiques d'encaissement appropriées. En particulier, former le personnel de recouvrement des prêts sur ce qui est acceptable en matière de pratiques d'encaissement et de recouvrement des crédits.

Egalement responsable :



³⁶ Pour plus d'information sur la non-discrimination, voir la campagne Smart *Traitement responsable des clients : la non-discrimination en pratique* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

³⁷ Pour des exemples de formation des employés sur l'éthique, voir 1) Smart Note: Comportement éthique de la part du personnel à ASKI, <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/4712>) Illustrations et activités pour former les agents de crédit sur les droits et responsabilités du client : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/501>, 3) Module E-Learning sur le code de conduite : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/502>.

Pendant le processus de recrutement des employés, procéder à une vérification des antécédents afin d'identifier d'éventuelles fautes, de façon à éviter de recruter des employés qui ont plus de probabilités de violer le code de conduite.

Verser aux employés un salaire de subsistance³⁸ qui ne repose pas en grande partie sur des systèmes d'incitations comme les primes³⁹. Une rémunération insuffisante et des primes excessives peuvent encourager à la fraude, au mauvais traitement des clients, à des montants de crédit inadaptés ou à d'autres manquements à l'éthique.

Egalement responsable :



S'assurer que les procédures d'évaluation de la performance et les systèmes d'incitation prennent en compte les valeurs et les normes décrites dans le code de conduite. Utiliser le système d'incitation pour récompenser les comportements éthiques et la qualité du service apporté aux clients – particulièrement pour les employés en contact direct avec les clients.

Egalement responsable :



Pendant l'évaluation annuelle de l'institution, revoir les systèmes d'incitation des employés et examiner la cohérence avec les valeurs institutionnelles et l'éthique des affaires.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Aider à l'élaboration et à la diffusion d'un manuel de formation expliquant comment informer les clients sur les mécanismes de réclamation de l'institution et comment prendre en charge les réclamations.

Egalement responsable :



Former les employés sur les points suivants :

- Utiliser les mécanismes de plaintes / réclamations ;
- Parler avec les clients de leur droit à poser des questions et à faire des réclamations ;
- Amener les clients à utiliser les mécanismes de réclamations ;
- Traiter les réclamations les plus courantes et savoir dans quels cas transmettre les dossiers aux employés chargés du traitement des réclamations.

³⁸ Un salaire qui permette de vivre est un salaire suffisant pour garantir des conditions de vie au minimum satisfaisantes pour l'employé dans l'endroit où il/elle travaille.

³⁹ Les primes de motivation qui représentent plus de 100% du salaire de base de l'employé doivent être examinées pour éviter des conséquences non désirées, comme l'incitation à maltraiter les clients pour améliorer le portefeuille de crédit.

Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

Participer à la conception d'un manuel et d'un programme de formation sur les politiques et procédures de l'institution en matière de traitement des données.

Egalement responsable :



Former les employés sur l'importance de la confidentialité des données et sur les mesures à prendre pour garantir la protection, la sécurité, l'exactitude et l'intégrité des informations personnelles et financières des clients. La formation doit apprendre aux employés à informer les clients sur leurs responsabilités en matière de confidentialité des informations : conserver les dossiers dans des endroits sûrs, ne pas partager les codes d'identification personnels ... Elle doit également apprendre aux employés comment former les responsables de groupes à la protection de la confidentialité des informations concernant les membres du groupe, y compris les soldes d'épargne, les dates de décaissement des prêts et l'information sur les problèmes de remboursement.

Egalement responsable :



S'assurer que le règlement intérieur et le code de conduite sanctionnent le mauvais usage ou le détournement de données, et notamment la diffusion d'informations du client à des tiers sans l'autorisation de ce dernier.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : prévention du surendettement et transparence⁴⁰

S'assurer que les documents promotionnels respectent l'ensemble de la législation sur la protection du consommateur, en matière de publicité et de communication transparente sur les prix.

Egalement responsable :



S'assurer que les documents de marketing ne survendent pas les documents promotionnels ne vantent pas de façon excessive les avantages des prêts et qu'il ne met pas en avant des offres ou des garanties qui, en réalité, dépendent de chaque client (du type « votre crédit est préapprouvé »).

Egalement responsable :



S'assurer que les documents promotionnels ne comportent pas d'information trompeuse sur la tarification, dans les cas où cette dernière est susceptible de varier selon les caractéristiques individuelles de chaque client. En particulier :

Egalement responsable :



- Ne pas établir de comparaisons incorrectes ou trompeuses avec les tarifs d'autres institutions ou avec les tarifs « habituels » de l'institution ;
- Ne pas faire de publicité pour un produit ou un service « gratuit » si le client doit supporter d'une façon ou d'une autre un coût associé.

Principe de protection du client : protection des données du client

Respecter la politique institutionnelle en matière de :

- Partage des informations du client avec d'autres institutions à des fins de marketing (voir page 26) ;
- Obtention de l'accord écrit du client pour l'utilisation d'informations ou de photos dans des documents promotionnels ou toute autre information publique voir page 26).

Egalement responsable :



⁴⁰ Pour plus d'informations sur la transparence, notamment sur l'information que l'institution doit transmettre au client, voir 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparence de la promotion et de la vente: check-list pour les prestataires de services financiers* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Tous les documents promotionnels doivent indiquer les coordonnées de l'institution et la marche à suivre pour poser une question ou faire une réclamation⁴¹.

Egalement responsable :



⁴¹Pour un exemple de dépliant d'information sur les réclamations, voir la campagne SmartModèle de livret d'accueil du client (page 9) : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507>.

Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés

Etudier les besoins et caractéristiques des clients de façon à leur offrir les produits et les services les mieux adaptés.

Pendant les sessions d'information, faire en sorte que les clients soient bien conscients de la gamme de produits proposés et de leurs caractéristiques, afin qu'ils choisissent les mieux adaptés à leurs besoins et à leurs moyens.

Ne pas utiliser de techniques de vente agressives. Informer les clients sur les produits, sans exagérer leurs avantages ou exercer des pressions pour qu'ils les achètent.

Principe de protection du client : prévention du surendettement

Suivre les lignes de conduite de l'institution pour évaluer la capacité de remboursement du client (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 15).

Suivre les lignes de conduite de l'institution pour vérifier toute information disponible sur la solvabilité du client (centrale d'information, informations des concurrents) (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 16).

Suivre les lignes de conduite de l'institution pour le rééchelonnement et la consolidation des prêts (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 17).

Principe de protection du client : transparence⁴²

Communiquer aux clients, avant la signature d'un contrat, l'ensemble des tarifs, termes et conditions de tous les produits financiers, en prenant également soin d'expliquer la façon dont ces derniers peuvent changer au cours du temps (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 19).

Egalement responsable :

ME

Accorder aux clients un délai suffisant pour revoir les termes et conditions ; leur donner l'opportunité de poser des questions et d'obtenir des informations complémentaires avant de signer les contrats.

- Communiquer à l'avance les informations sur le produit et sur l'ensemble des conditions, y compris les procédures de recouvrement (voir page 19 la liste des informations essentielles).
- Prendre le temps de répondre à toutes les questions des clients.

⁴²Pour plus d'informations sur la transparence auprès des clients, voir *Transparence de la promotion et de la vente: check-list pour les prestataires de services financiers, en particulier la section 1, Check-list : ce qu'il faut faire ou ne pas faire quand on communique avec le client, pour tout échange au cours de la promotion et de la vente* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

- Indiquer aux clients comment contacter l'institution s'ils ont des questions complémentaires ou souhaitent faire une réclamation.

Communiquer avec les clients de façon à les aider à prendre leurs décisions d'achat en connaissance de cause. Cela inclut les points suivants :

- Diffuser l'information par de multiples canaux : brochures, sessions d'information, réunions, affichage dans les agences, sites Internet, etc.
- Utiliser la langue locale pour toute information écrite et verbale avec les clients et décrire les produits, prix, termes et conditions avec un langage et un vocabulaire simples.
- Lire les contrats à haute voix aux clients illettrés ou pratiquement illettrés.
- Vérifier la compréhension des clients en leur posant des questions.

Egalement responsable :



Ne pas vanter de façon excessive les avantages des produits de l'institution ou faire pression sur les clients pour qu'ils acceptent un produit dont ils n'ont pas encore parfaitement compris les caractéristiques.

Egalement responsable :



Conformément à la politique de l'institution, fournir aux clients une preuve de paiement pour tous les produits et leur transmettre des informations sur les comptes (solde de prêt, solde d'épargne, etc.), soit à leur demande soit de façon régulière (par exemple sur des relevés de compte) (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 21).

Ne pas forcer les clients à signer les conditions de garantie d'un prêt ou tout autre contrat lié à au prêt.

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Etudier et comprendre le code de conduite de l'institution ainsi que toute autre règle se rapportant à l'attitude des employés et à la façon de se comporter avec les clients (voir politique dans la section consacrée aux ressources humaines, page 41).

Egalement responsable :



Appliquer la politique imposant d'informer les clients sur les principaux aspects du code de conduite, en particulier ceux liés aux droits des clients. Les informer également sur les modalités de réclamation auprès de l'institution (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 23).

Maintenir un traitement respectueux des clients même dans les situations difficiles (fautes, impayés ...).

Rapporter les fautes commises par d'autres employés : fraudes, comportements discriminatoires ou abusifs à l'égard de clients, vols, etc.

Appliquer les lignes directrices de l'institution concernant les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 24).

Appliquer la politique de non-discrimination de l'institution (voir politique dans la section consacrée aux ressources humaines page 41). Traiter les clients sans pratiquer la discrimination. Ne pas traiter les clients de façon différente ou moins favorable du fait de caractéristiques sans rapports avec leur capacité ou leur possibilité de répondre aux exigences financières de l'institution. La sélection des clients et la façon de les traiter ne doit comporter aucune discrimination sur la base de caractéristiques ou appartenances personnelles.⁴³

Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

Etudier et comprendre les politiques et procédures de l'institution sur la confidentialité des données (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 26).

Egalement responsable :



Avant le décaissement d'un prêt ou l'ouverture d'un compte, lire au client la partie du contrat consacrée à la confidentialité et demander leur accord (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 26).

- Obtenir l'accord du client avant de partager leurs informations avec une centrale des risques, des agents d'assurance, sociétés de recouvrement ou autres.
- Obtenir l'accord écrit du client avant de partager des photos du client avec quiconque à l'extérieur de l'institution.

Former les clients sur leurs responsabilités en matière de confidentialité des informations : conserver les dossiers dans des endroits sûrs, ne pas partager les codes d'identification personnels, etc. Former les responsables de groupes à préserver la

Egalement responsable :



confidentialité des informations sur les membres du groupe, y compris les soldes d'épargne, les dates de décaissement des prêts et les problèmes de remboursement (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 27).

⁴³ Pour plus d'information sur la non-discrimination, voir la campagne *Smart Traitement responsable des clients : la non-discrimination en pratique* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

Appliquer la politique de l'institution sur la tenue des réunions de groupes dans des lieux assurant la confidentialité des discussions, que ces lieux soient choisis par le groupe ou par l'institution (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 27).

Egalement responsable :



Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Apprendre à gérer les questions des clients et leurs réclamations. En particulier, comprendre comment :

Egalement responsable :



- Utiliser les mécanismes de plaintes / de réclamation ;
- Parler avec les clients de leur droit à poser des questions et à faire des réclamations ;
- Amener les clients à utiliser les mécanismes de réclamations ;
- Traiter les réclamations les plus courantes et dans quels cas dans quels cas transmettre les réclamations aux employés qui en ont la charge.

Ne pas sanctionner les clients qui posent des questions ou formulent des plaintes.

Principe de protection du client : prévention du surendettement

Instituer une politique définissant quand et comment consolider ou rééchelonner les prêts de clients qui ont la volonté de rembourser mais en sont incapables. Définir les cas particuliers dans lesquels les clients bénéficient de rééchelonnements ou de refinancements, et la conduite à tenir pour ceux qui ont fait preuve d'un historique de remboursement favorable.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : tarification responsable⁴⁴

Définir des procédures internes formalisées pour la tarification de chaque produit. Au moment de la fixation des tarifs, s'assurer des points suivants :

Egalement responsable :



- Proposer des tarifs basés sur le marché et non discriminatoires.
- S'assurer que les ratios d'efficacité correspondent à ceux des pairs⁴⁵.
- Calculer les taux d'intérêt en fonction de la date exacte de paiement
- Si une assurance-vie, une assurance sur le crédit ou une épargne est obligatoire, prendre ces derniers en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif⁴⁶.

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Contribuer à l'élaboration de la politique de l'institution sur les pratiques acceptables en matière sur les garanties matérielles acceptables. Cette dernière doit comprendre des lignes directrices sur les points suivants :

Egalement responsable :



- Comment enregistrer et évaluer les garanties ;
- Faire en sorte que les clients reçoivent un prix juste pour leurs biens saisis ;
- S'assurer que les procédures de saisie respectent les droits des clients et la législation locale ;

⁴⁴ Pour plus d'informations sur la tarification responsable, voir : 1) *Tarification responsable, l'état de la pratique* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243>; 2) Outil de MicroFinance Transparency pour calculer des prix responsables : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

⁴⁵ Les pairs sont des institutions de taille similaire, avec des modèles et des circuits de distribution similaires, visant le même type de clients, dans le même pays. Au moins cinq institutions sont nécessaires pour constituer un groupe de pairs. En l'absence de groupe de pairs dans le pays, on peut utiliser le groupe de pairs de la région.

⁴⁶ Pour une aide sur le calcul du taux d'intérêt, voir l'outil de MF Transparency pour calculer des prix transparents <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

- S'assurer que les garanties matérielles des clients entreposées dans les locaux de l'institution bénéficient de conditions de sécurité satisfaisantes.
-

Principe de protection du client : prévention du surendettement

Suivre régulièrement le risque et le niveau de surendettement des clients.

Egalement responsable :



- Exiger un reporting régulier (au moins annuel) sur le niveau de surendettement des clients et le risque de surendettement ainsi que sur les prêts multiples. Ces rapports doivent passer en revue :
 - Les prêts en impayé et les prêts passés en perte.
 - Les prêts multiples, au sein de l'institution et entre institutions.
 - L'information de la centrale des risques analysée au niveau global afin d'éclairer les décisions sur le mix de produits, l'expansion géographique et le ciblage de populations spécifiques.
 - Le résultat des visites aux clients assurées par le département de gestion des risques, afin d'étudier l'utilisation des prêts et de suivre le risque de surendettement.
- Examiner avec soin les politiques institutionnelles pour repérer celles qui pourraient contribuer au surendettement, comme la tolérance zéro pour les défauts de paiement et les systèmes d'incitation des salariés qui privilégient la croissance et la productivité par rapport à la qualité du portefeuille.
- Examiner avec soin les faiblesses institutionnelles pour repérer celles qui pourraient contribuer au surendettement, par exemple des agents de crédit inexpérimentés ou insuffisamment formés.
- En utilisant la notion de "risque élevé" telle que définie dans le marché local, renforcer le suivi si l'institution répond aux critères correspondant (voir page 15).

Vérifier que les agents de crédit suivent correctement les procédures de l'institution pour évaluer la capacité de remboursement de l'emprunteur (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 15).

Egalement responsable :



- Vérifier les dossiers de prêts.
 - Chaque année, aller interviewer un échantillon significatif de clients chez eux ou sur leur lieu d'activité.
 - Interviewer des clients ayant quitté l'institution pour se renseigner sur leurs causes de départ (produits inadaptés, comportement des employés, difficultés à remplir leurs obligations de remboursement ...).
 - A l'aide des visites de clients et des dossiers de prêts, vérifier que les employés respectent les procédures institutionnelles en matière de rééchelonnement et refinancement des prêts, plafond de capacités d'emprunt et limites en matière d'emprunts multiples.
-

A l'aide de la centrale des risques (s'il en existe une), mener régulièrement un contrôle des prêts sur l'ensemble de la base de données client (par exemple 25% de la base chaque mois, ce qui permet un examen complet de la base de données chaque trimestre), afin d'identifier le niveau d'endettement croisé et les tricheries potentielles de clients qui empruntent auprès d'autres sources immédiatement après avoir contracté un prêt auprès de l'institution. Analyser les rapports produits à l'occasion de ces contrôles.

Fournir au management exécutif, sur demande, des rapports spécifiques sur le surendettement. L'analyse et le reporting doivent être réalisés de façon indépendante du département opérationnel.

Vérifier que les employés suivent correctement la politique de l'institution en matière de garanties matérielles et de caution en contrôlant les dossiers des clients (voir section consacrée à la gestion des produits page 37).

Augmenter la fréquence de chacun des contrôles ci-dessus pour les nouveaux employés.

Principe de protection du client : transparence

Vérifier que les clients comprennent les termes et conditions des contrats. Interviewer un échantillon de clients, y compris parmi ceux qui sont partis et ceux qui sont retard de paiement.

Vérifier que les méthodes utilisées par les employés pour expliquer les termes et conditions des produits sont efficaces et que l'information est exacte. Vérifier que l'on accorde aux clients un délai suffisant pour examiner et comprendre les informations (voir politique de communication avec les clients page 21).

Vérifier que les employés suivent la politique de l'institution concernant la diffusion des documents aux clients (contrat de prêt, document de synthèse, copie de tout document signé, etc.) (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 20).

Vérifier que les employés informent les clients de leur droit à déposer des réclamations et sur la marche à suivre pour cela (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 21).

Augmenter la fréquence de chacun des contrôles ci-dessus pour les nouveaux employés.

Principe de protection des clients : traitement respectueux et équitable des clients

Vérifier que les employés respectent un code de conduite qui expose clairement les valeurs de l'organisation et les normes de conduite professionnelle attendues de tous les

employés⁴⁷ (voir politique dans la section consacrée aux ressources humaines, page 41).

Vérifier que le département Ressources humaines procède à une vérification des antécédents des employés potentiels dans le but d'identifier d'éventuelles fautes (voir politique dans la section consacrée aux ressources humaines, page 43).

Vérifier que les employés respectent les lignes de conduite de l'institution en matière de recouvrement (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 24).

Vérifier que les employés respectent la politique de non-discrimination applicable aux employés et aux clients⁴⁸ (voir politique dans la section consacrée aux ressources humaines, page 41).

Vérifier que les employés respectent la politique de l'institution sur les garanties matérielles (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 25).

Vérifier que les employés appliquent la politique de rééchelonnement de l'institution de façon cohérente et équitable (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 17).

Rendre visite à des clients pour vérifier que le comportement des employés respecte les points suivants :

- Les clients ne sont en aucune façon abusés, traités de façon irrespectueuse ou maltraités.
 - Les employés ne sollicitent ni pots-de-vin, ni dessous-de-table, ni faveurs d'aucune sorte.
 - Les employés respectent les consignes sur les pratiques de recouvrement acceptables et inacceptables⁴⁹.
-

Vérifier que les clients comprennent leurs droits, y compris leur droit à un traitement respectueux de la part des employés et leur droit à faire des réclamations. Sélectionner un échantillon pour vérifier leur bonne compréhension en allant les voir.

Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

Vérifier que les employés des agences appliquent les politiques et procédures de l'institution en matière d'utilisation, de stockage, de partage et de transfert des données des clients (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 26). Vérifier en particulier les points suivants :

- Les employés obtiennent l'accord écrit du client pour utiliser des informations ou des

⁴⁷ Pour plus d'information sur le processus de création ou d'amélioration d'un code de conduite institutionnelle, voir la campagne Smart *Comment développer un code déontologique institutionnel* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84>. Voir également *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

⁴⁸ Pour plus d'information sur la non-discrimination, voir la campagne Smart *Traitement responsable des clients : la non-discrimination en pratique* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>

⁴⁹ Pour plus d'information sur le recouvrement, voir la campagne Smart *Guide du recouvrement pour les prestataires de services financiers* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

photos ou pour partager leurs informations personnelles avec des interlocuteurs externes, comme les centrales des risques, agents d'assurance, sociétés de recouvrement, etc.

- Les employés forment les clients sur leurs responsabilités en matière de confidentialité des informations : conserver les dossiers dans des endroits sûrs, ne pas partager les codes d'identification personnels ...
- Les employés savent conseiller les clients sur les exigences légales en matière de recueil, partage et utilisation des informations.
- Les employés savent partager les informations de façon sûre avec des tiers comme les centrales des risques, sociétés de marketing, société de traitement des données, agences de recouvrement, etc.
- Les employés savent s'assurer que les tiers suivent des procédures appropriées en matière de confidentialité des données.
- Les employés savent utiliser les données lorsque les clients ont volontairement renoncé à leur droit à la confidentialité des données.
- Les employés savent comment procéder dans le cas d'un manquement à la confidentialité ou d'une réclamation.

Vérifier que les dossiers physiques et les documents sont conservés dans un lieu protégé du vol ou de l'incendie, et dont l'accès est restreint à des personnes sélectionnées.

Vérifier que les dossiers des clients sont mis à jour. Sélectionner un échantillon de clients et comparer l'information réelle avec l'information contenue dans le dossier de l'institution.

Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Vérifier que le mécanisme de réclamations est utilisé activement par les clients (par exemple à travers le nombre de réclamations déposées chaque mois ou l'utilisation des différents modes de réclamations).

Egalement responsable :



Vérifier que les employés en charge du mécanisme de réclamation suivent les procédures institutionnelles pour recueillir, enregistrer, analyser et traiter les questions et réclamations des clients (voir politique dans la section consacrée au management exécutif page 27).

- Vérifier que les employés de *front office* savent expliquer les processus de réclamations aux clients.
- Vérifier que les employés de *front office* savent répondre aux questions et aux réclamations les plus courantes.
- Vérifier que les employés de *front office* rapportent avec régularité et exactitude les informations provenant des réclamations au département ou au management concerné.
- Vérifier que les clients reçoivent une réponse rapide à leurs difficultés, dans un délai d'un mois après l'envoi de la réclamation, ou dans le délai fixé par la politique institutionnelle si celui-ci est plus court.

Vérifier que les *clients* savent utiliser les processus de réclamations (par exemple en demandant aux clients si on leur a expliqué comment l'utiliser ou s'ils l'ont utilisé).

Vérifier que les réclamations des clients sont résolues de façon satisfaisante (par exemple par une étude sur un échantillon de clients enregistrés dans le système de réclamations).

Utiliser les informations provenant des réclamations afin de repérer et d'étudier les cas de fraudes d'employés, de mauvais traitements des clients ou de tout autre manquement à l'éthique identifié par les clients ou les autres employés.

Evaluer les tendances générales concernant les réclamations des clients afin d'identifier tout problème systémique qui dépasserait les plaintes individuelles. Suivre ces problèmes dans le temps pour procéder ultérieurement à des contrôles.

Principes de protection du client : transparence⁵⁰ et tarification responsable

S'assurer que les politiques et procédures de marketing et de communication respectent l'ensemble de la législation sur la protection du consommateur, en matière de publicité et de communication transparente sur les prix.

Egalement responsable :



S'assurer que les documents promotionnels ne vantent pas de façon excessive les avantages des prêts et qu'ils ne mettent pas en avant des offres ou des garanties qui, en réalité, dépendent de chaque client (du type « votre crédit est préapprouvé »).

Egalement responsable :



S'assurer que les documents promotionnels ne comportent pas d'information trompeuse sur la tarification, dans les cas où cette dernière est susceptible de varier selon les caractéristiques individuelles de chaque client. En particulier :

Egalement responsable :



- Ne pas établir de comparaisons incorrectes ou trompeuses avec les tarifs d'autres institutions ou avec les tarifs « habituels » de l'institution
- Ne pas faire de publicité pour un produit ou un service « gratuit » si le client doit supporter d'une façon ou d'une autre un coût associé.

Pour l'ensemble des produits, présenter au client le montant total qu'il doit payer pour le produit, quelles que soient les réglementations locales (même en l'absence d'exigences applicables au secteur)⁵¹.

Egalement responsable :



⁵⁰ Pour plus d'informations sur la transparence, notamment sur l'information que l'institution doit transmettre au client, voir 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing* : <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparence de la promotion et de la vente : check-list pour les prestataires de services financiers* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

Pour des informations sur la transparence des produits autres que le crédit, voir les sources suivantes : 1) *Smart Savings, Protection des clients dans la procédure d'épargne* <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/286> ;

2) *Smart Micro-assurance, Comment intégrer les pratiques de protection du client en micro-assurance* <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573> 3) *Smart Payments*, à paraître bientôt.

⁵¹ Pour une aide sur le calcul du taux d'intérêt, voir l'outil de MF Transparency pour calculer des prix transparents <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Définir une politique sur les garanties matérielles acceptables. Cette dernière doit comprendre des lignes directrices sur les points suivants :

- Comment enregistrer et évaluer les garanties.
- Faire en sorte que les clients reçoivent un prix juste pour leurs biens saisis
- S'assurer que les procédures de saisie respectent les droits des clients et la législation locale.
- S'assurer que les garanties matérielles des clients entreposées dans les locaux de l'institution bénéficient de conditions de sécurité satisfaisantes.

Egalement responsable :



Contribuer à l'élaboration de la politique de l'institution sur les garanties matérielles acceptables. Cette dernière doit comprendre des lignes directrices sur les points suivants :

- Comment enregistrer et évaluer les garanties ;
- Faire en sorte que les clients reçoivent un prix juste pour leurs biens saisis ;
- S'assurer que les procédures de saisie respectent les droits des clients et la législation locale ;
- S'assurer que les garanties matérielles des clients entreposées dans les locaux de l'institution bénéficient de conditions de sécurité satisfaisantes.

Egalement responsable :



Contribuer à l'élaboration du code de conduite de l'institution pour s'assurer que ce dernier respecte les droits accordés par la loi aux employés et aux clients.

Egalement responsable :



Contribuer à l'élaboration de la politique de l'institution en matière de non-discrimination à l'égard des employés et des clients, afin de s'assurer que cette dernière respecte ses obligations légales à l'égard des uns et des autres⁵².

Egalement responsable :



Contribuer à l'élaboration de procédures équitables et efficaces en cas de violation du code de conduite ou de la politique de non-discrimination. Contribuer également à l'élaboration de procédures assurant la protection des employés qui rapportent des violations commises par leurs collègues ("lanceurs d'alerte") ou d'autres problèmes éthiques.

Egalement responsable :



⁵² Pour plus d'information sur la non-discrimination, voir la campagne *Smart Traitement responsable des clients : la non-discrimination en pratique* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

Aider le management à mettre en place des salaires de subsistance⁵³ qui ne reposent pas en grande partie sur des systèmes d'incitations comme les primes⁵⁴. Une rémunération insuffisante et des primes excessives peuvent encourager à la fraude, au mauvais traitement des clients, à des montants de crédit inadaptés ou à d'autres manquements à l'éthique.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

S'assurer que le formulaire d'accord écrit du client pour l'utilisation d'informations ou de photos dans du matériel de marketing ou de promotion ou toute autre information publique est conforme à la réglementation en matière de protection du consommateur.

Egalement responsable :



S'assurer que le contrat du client comporte une clause de confidentialité des données et impose d'obtenir l'accord écrit du client pour utiliser des informations ou des photos ou pour partager leurs informations personnelles avec des interlocuteurs externes, comme les centrales des risques, agents d'assurance, sociétés de recouvrement, etc.

Egalement responsable :



Contribuer à l'élaboration de tout accord avec le client sur la confidentialité des données, y compris tout document nécessitant la signature du client⁵⁵.

S'assurer que la politique de l'institution en matière de confidentialité des données s'applique aux employés en activité au sein de l'institution et à ceux qui quittent l'organisation.

S'assurer que les politiques et procédures de TIC respectent l'ensemble des lois et réglementations en vigueur sur la confidentialité et la sécurité des données des clients. S'assurer que le système TIC permet à l'institution de respecter ces lois et réglementations.

Egalement responsable :



⁵³ Un salaire de subsistance est un salaire suffisant pour garantir des conditions de vie au minimum satisfaisantes pour l'employé dans l'endroit où il/elle travaille.

⁵⁴ Les primes de motivation qui représentent plus de 100% du salaire de base de l'employé doivent être examinées pour éviter des conséquences non désirées, comme l'incitation à maltraiter les clients pour améliorer le portefeuille de crédit.

⁵⁵ Pour un exemple d'accord de confidentialité des données, voir la campagne Smart *Modèle de livret d'accueil du client* (page 10) : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507>.

Principe de protection du client : mécanisme de résolution des plaintes

Participer à l'élaboration du processus de prise en charge des réclamations, en particulier dans les cas de fautes présumées de la part d'employés et pour appliquer la loi locale lorsque c'est nécessaire.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : développement des produits et distribution appropriés

Fournir une plateforme pour le recueil et l'analyse d'informations au niveau des clients individuels et du marché (voir besoins d'information du management exécutif page 12).

Egalement responsable :



Fournir une plateforme et des capacités pour transmettre un reporting sur les données des clients à l'équipe de développement des produits, au conseil d'administration et aux autres dirigeants (voir besoins d'information du management exécutif page 12).

Principe de protection du client : prévention du surendettement⁵⁶

Fournir une plateforme pour suivre la qualité du portefeuille selon différents paramètres: type de produit, cycle de prêt, région, etc.

Egalement responsable :



Fournir une plateforme permettant aux agents de crédit de rentrer les données personnelles des clients et les informations sur les crédits dans une base de données commune à toute l'institution, dans laquelle chaque client a un numéro d'identification unique.

Fournir une plateforme permettant aux agents de crédit d'accéder vite et facilement aux dossiers des clients pour vérifier l'historique de remboursement, les prêts en cours et les autres informations sur le crédit.

Fournir une plateforme permettant à l'institution de récupérer des données auprès du système de partage d'informations sur les prêts et d'alimenter ce dernier (s'il existe). La plateforme doit faciliter un reporting régulier sur les risques de surendettement des clients (voir besoins d'information du management exécutif page 14).

Fournir une plateforme pour suivre le calcul des primes octroyées aux agents de crédit.

Principe de protection du client : traitement respectueux et équitable des clients

Fournir une plateforme permettant à l'institution de produire des rapports réguliers sur les prêts rééchelonnés, afin d'aider à vérifier que les employés suivent les politiques de rééchelonnement de l'institution (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 17).

Egalement responsable :



Contribuer à la formation des employés sur l'importance de la confidentialité des données et les moyens de préserver la confidentialité, la sécurité, l'exactitude et l'intégrité des données

⁵⁶ Pour des conseils approfondis sur la prévention du surendettement des clients, voir la campagne Smart Prévenir le surendettement : guide d'évaluation financière et non financière : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

personnelles et financières des clients. La formation doit apprendre aux employés comment informer les clients de leurs responsabilités en matière de confidentialité des informations : conserver les dossiers dans des endroits sûrs, ne pas partager les codes d'identification personnels, etc. Elle doit également apprendre aux employés comment former les responsables de groupes à préserver la confidentialité des informations sur les membres du groupe, y compris les soldes d'épargne, les dates de décaissement des prêts et les problèmes de remboursement.

Principe de protection du client : confidentialité des données des clients

Participer à la conception d'une politique institutionnelle sur la confidentialité et la sécurité des données des clients, pour s'assurer que les capacités de l'institution en matière de TIC sont en adéquation avec ses politiques dans ce domaine (voir politique dans la section consacrée au management exécutif, page 26).

Egalement responsable :



S'assurer que les politiques et procédures de l'institution en matière de TIC respectent l'ensemble des lois et réglementations en vigueur sur la confidentialité et la sécurité des données des clients. S'assurer que le système TIC de l'institution lui permet de respecter ces lois et réglementations.

Participer à la conception du manuel et du programme de formation sur les politiques et procédures de l'institution en matière de traitement des données, afin de s'assurer que les employés soient formés à la bonne utilisation des systèmes TIC de l'institution.

Egalement responsable :



S'assurer que les systèmes d'information et de communication sont protégés par des mots de passe changés périodiquement et des niveaux d'accès différents selon la position de l'employé consultant les informations.

Egalement responsable :



Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Fournir la technologie nécessaire pour le bon fonctionnement du système de réclamations (lignes téléphoniques dédiées, capacités d'envois de SMS, adresses mail, etc.)

Fournir une plateforme pour le recueil, le stockage et l'analyse des réclamations. La plateforme doit assurer le suivi du nombre de réclamations reçues par catégorie et doit permettre au management d'analyser facilement les réclamations.

Principe de protection du client : mécanismes de résolution des plaintes

Développer une politique de prise en charge des réclamations des clients. Cette dernière doit :

- Garantir les droits des clients, et notamment le droit à :
 - o Se plaindre à l'institution ;
 - o Recevoir une réponse rapide aux réclamations ;
 - o Faire les réclamations de façon anonyme ;
 - o Faire les réclamations sans conséquences négatives.
- Mettre en place un mécanisme de résolution des réclamations, y compris :
 - o Un poste au sein de l'organisation chargé de superviser la résolution des réclamations ;
 - o Des procédures pour recueillir et suivre les réclamations et pour y apporter une réponse ;
 - o Des délais pour traiter et résoudre les réclamations ;
 - o Un processus de prise en charge les réclamations graves (accusations de mauvais traitements, fraudes ...) ;
 - o Un processus pour fournir des réponses directement aux clients qui se sont plaints, dans un délai d'un mois après l'envoi de la réclamation.

Egalement responsable :



Accepter en continu les questions et réclamations des clients, par un mécanisme ou des mécanismes accessibles et gratuits⁵⁸.
Vérifier l'utilisation active de ce(s) mécanisme(s) par les clients.

Egalement responsable :



Mettre en place un système de reporting clair pour s'assurer que les réclamations provenant du terrain (agences, points de vente, etc.) parviennent aux employés responsables de leur prise en charge.

Egalement responsable :



S'assurer que les clients reçoivent une réponse rapide à leurs questions et à leurs réclamations. Les problèmes complexes devraient être résolus dans un délai d'un mois et les plus simples dans un délai plus rapide.

⁵⁷ Si l'institution n'a pas un département opérationnel dédié à la prise en charge des réclamations et au service client, les fonctions citées dans cette section peuvent être réparties entre le management exécutif, les ressources humaines et les employés de vente / *front office*.

⁵⁸ Il peut s'agir par exemple d'entretiens de visu avec des employés du service Clientèle, d'une hot line téléphonique, de SMS, de mails, de boîtes à idées ou de forums réguliers sur les réclamations.

Elaborer et diffuser un manuel de formation expliquant comment les employés doivent informer les clients sur les mécanismes de réclamation de l'institution et prendre en charge les réclamations.

Egalement responsable :



Former les employés sur les points suivants :

- Utiliser les mécanismes de plaintes / de réclamation ;
- Parler avec les clients de leur droit à poser des questions et à faire des réclamations ;
- Amener les clients à utiliser les mécanismes de réclamations ;
- Traiter les réclamations les plus courantes et savoir dans quels cas transmettre les dossiers aux employés chargés du traitement des réclamations.

Egalement responsable :



Evaluer les tendances générales concernant les réclamations des clients afin d'identifier tout problème systémique qui dépasserait les plaintes individuelles :

- Utiliser les informations provenant des réclamations pour corriger les erreurs, les omissions et les activités potentiellement dommageables aux clients (réclamations récurrentes sur les frais « cachés », multiples plaintes concernant une agence particulière ...).
- Utiliser les réclamations comme appui pour les progrès opérationnels liés aux échanges de l'institution avec les clients, y compris pour faire évoluer les produits et les services.

Egalement responsable :



S'assurer que les informations sur les mécanismes de réclamation (numéro de *hotline* ...) figurent sur tout le matériel de marketing, les documents sur les produits (contrat de prêt, etc.) et les autres documents transmis aux clients⁵⁹.

Egalement responsable :



S'assurer que l'institution a en place toute la technologie nécessaire pour gérer le système de réclamations (ligne téléphonique dédiée, base de données pour enregistrer et analyser les réclamations, etc.).

Egalement responsable :



⁵⁹ Pour des exemples de brochures d'information sur les réclamations, voir la campagne Smart : 1) *Complaints Handling Brochure for Clients* : <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/103>; et 2) *Modèle de livret d'accueil du client* (page 9) <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507>.

La Smart Campaign est une campagne mondiale visant à incorporer des Principes de Protection des Clients dans la culture institutionnelle et les opérations de l'industrie de la microfinance. La Campagne cherche à unir les dirigeants de la microfinance autour d'un objectif commun : garder les clients comme la force motrice de l'industrie.

www.smartcampaign.org

