

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

Version préliminaire 1.1 – Mai 2024



# Version provisoire

# Contenu

Note aux lecteurs .....	4
Introduction .....	5
Information sur l'Organisation .....	7
Dimension 1. Stratégie sociale.....	8
Norme 1A. L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux. ....	8
1.A.1 La stratégie spécifie les clients cibles de l'institution, ses objectifs sociaux et la manière dont l'institution atteindra ces objectifs. ....	9
1.A.2 La stratégie définit les indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution vers ses objectifs sociaux. ....	15
Norme 1B. L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs sociaux.....	16
1.B.1 L'institution collecte des données sur les changements pour les clients et leurs ménages. .	17
1.B.2 L'institution analyse les données sur les changements par segment de clientèle. ....	21
1.B.3 L'institution communique les données de performance sociale en interne et en externe. ...	23
Dimension 2. Leadership engagé.....	26
Norme 2A. Les membres du conseil d'administration tiennent l'équipe de direction responsable de la réalisation des objectifs sociaux de l'institution.....	26
2.A.1 La composition du conseil reflète la stratégie sociale et les bonnes pratiques de gouvernance de l'institution. ....	26
2.A.2 L'institution forme les membres du conseil d'administration à leurs responsabilités en matière de gestion de performance sociale.....	28
2.A.3 Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques sur la base de données sociales et financières. ....	32
2.A.4 La supervision de l'équipe de direction par le conseil d'administration est alignée sur les objectifs sociaux de l'institution.....	39
2.A.5 Le conseil d'administration est chargé de préserver les objectifs sociaux de l'institution en temps de crise ou de changement institutionnel.....	42
Norme 2B. La direction est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs sociaux.....	46
2.B.1 L'institution inclut des objectifs sociaux dans son plan opérationnel et le PDG/directeur général tient les cadres supérieurs responsables de la réalisation des objectifs sociaux. ....	46
2.B.2 La direction prend des décisions stratégiques et opérationnelles sur la base de données sociales et financières. ....	48
Dimension 3. Produits et services centrés sur les clients .....	54
Norme 3A. L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients. ....	54
3.A.1 L'institution réalise des études de marché et des tests pilotes. ....	55
Norme 3B. Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients. ....	64
3.B.1 L'institution utilise les informations issues des données client pour concevoir les produits, les services et les canaux de distribution. ....	65
3.B.2 L'institution supprime les barrières qui empêchent l'accès aux produits et services financiers.....	67
3.B.3 Les produits, services et canaux de l'institution protègent les clients des préjudices.....	71

3.B.4 Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.....	79
3.B.5 Les produits et services de l'institution aident les clients à atteindre leurs objectifs. ....	80
Dimension 4. Protection des clients .....	83
Norme 4A. L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client. ....	83
4.A.1 L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client. ....	83
4.A.2 L'institution surveille le marché et répond au risque accru de surendettement. ....	91
Norme 4B. L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.....	95
4.B.1 L'institution est transparente sur les termes, conditions et prix des produits. ....	95
4.B.2 L'institution communique avec les clients aux moments opportuns et à travers les canaux appropriés. ....	106
Norme 4C. L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients.....	111
4.C.1 Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients. ....	111
4.C.2 L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives. ....	115
4.C.3 L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.....	118
Norme 4D. L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données. ....	122
4.D.1 L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients.....	122
4.D.2 L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les données.....	127
Norme 4E. L'institution reçoit et résout les réclamations des clients.....	130
4.E.1 L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et adapté à leurs besoins. ....	130
4.E.2 L'institution résout efficacement les réclamations. ....	135
4.E.3 L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services. ....	139
Dimension 5. Développement responsable des ressources humaines .....	142
Norme 5A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.....	142
5.A.1 Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et protège leurs droits.....	142
5.A.2 La rémunération des employés est équitable et adéquate.....	148
5.A.3 L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail. ....	150
Norme 5B. Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.....	153
5.B.1 L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.....	154
5.B.2 L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction. ....	158
Norme 5C. Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie sociale. ....	160
5.C.1 Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles. ....	161

5.C.2 L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients. ....	163
5.C.3 L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers. ...	167
Dimension 6. Croissance et rendements responsables .....	172
Norme 6A. L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients. ....	172
6.A.1 Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable. ....	172
6.A.2 En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable. ....	176
Norme 6B. L'institution fixe les prix de manière responsable. ....	180
6.B.1 L'institution pratique des prix justes. ....	180
6.B.2 L'institution facture des frais raisonnables. ....	187
6.B.3 L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients.....	190
Norme 6C. L'institution utilise les bénéfices de manière responsable. ....	194
6.C.1 L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux. ....	194
6.C.2 L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.....	197
6.C.3 L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente.....	199
Dimension 7. Gestion de la performance environnementale .....	202
Norme 7A. L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre. ....	202
7.A.1 L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs environnementaux. ....	203
7.A.2 L'institution collecte, analyse et diffuse des données spécifiques à ses objectifs environnementaux.....	205
7.A.3 La structure de gouvernance et la direction de l'institution assurent la mise en œuvre et le suivi de la stratégie environnementale. ....	207
Norme 7B. L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux. ....	210
7.B.1 L'institution identifie et gère ses propres risques environnementaux au niveau du siège et des agences. ....	210
7.B.2 L'institution identifie et gère les risques environnementaux au niveau des clients. ....	213
7.B.3 L'institution identifie les opportunités de financement de pratiques et technologies vertes. ....	218
Norme 7C. L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.....	221
7.C.1 L'institution propose des produits et services financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.....	221
7.C.2 L'institution propose des services non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.....	226

# Note aux lecteurs

Chère lectrice, Cher lecteur,

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

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

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

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

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

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

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

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

Bon travail avec les Normes Universelles !

L'équipe Cerise+SPTF

# Introduction

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

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

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

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

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

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

## The Four Stages of Social and Environmental Performance Management



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

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

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

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

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

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

L'équipe Cerise+SPTF

# Information sur l'Organisation

## *Section en construction*

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

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

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

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

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

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

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

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



## Dimension 1. Stratégie sociale

La première dimension des Normes Universelles se concentre sur la stratégie sociale. Il est important de commencer par la stratégie, en effet pour atteindre une bonne performance il faut préalablement définir ce qu'est une « bonne » performance, puis élaborer une stratégie pour l'atteindre. Intégrer un élément social dans la stratégie est également important, en effet de meilleurs résultats pour les clients renforcent la durabilité globale de l'entreprise et, par conséquent, une « bonne » performance doit inclure la création d'un certain type d'avantages pour les clients. Veuillez noter que chaque institution financière peut fixer ses propres objectifs sociaux. De nombreux types d'avantages sont possibles pour les clients. L'étape essentielle pour l'institution est de définir ses propres « objectifs sociaux », conformément à sa vision / mission, à ses capacités et à la disponibilité des ressources. Les objectifs sociaux font référence aux avantages spécifiques que ses produits et services sont censés créer pour les clients. Ensuite, l'institution doit recueillir des données sur ses progrès vers ces objectifs et utiliser ces données pour guider les décisions.

La Dimension 1 a deux normes :

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

### Ressources pour la Dimension 1

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

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

Votre stratégie doit spécifier vos clients cibles, vos objectifs sociaux et une description de la façon dont votre organisation utilisera les produits et services pour atteindre ses objectifs sociaux. Chaque objectif social doit être décomposé avec au moins une cible pour le rendre plus opérationnel. Chaque cible doit être mesurable avec au moins un indicateur pragmatique. Les cibles et les indicateurs correspondants sont nécessaires pour mesurer vos progrès vers vos objectifs sociaux. La stratégie doit également définir des indicateurs et des cibles pour mesurer les progrès vers vos objectifs sociaux. La raison pour laquelle vous définissez précisément dans votre stratégie qui est votre cible et comment vous essayez de l'atteindre est que toutes les autres décisions que vous prenez - incluant les dépenses à approuver dans le budget, la façon de définir les responsabilités professionnelles, qui embaucher ou promouvoir, et quels produits et services offrir - s'appuient toutes sur la stratégie. Cette dimension traite de chaque élément de la stratégie.

### Ressources pour la norme 1A

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

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

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

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

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

Différents segments de clientèle font face à de multiples obstacles et ont des besoins différents. Par exemple, les niveaux de revenu, le sexe, la localisation (rural/urbain) ainsi que le niveau d'alphabétisation, sont des caractéristiques qui influent sur les types de produits, de services et de modes de prestation qui conviennent le mieux à un client.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si la stratégie de l'institution mentionne son approche de segmentation de la clientèle avec des caractéristiques démographiques et/ou socio-économiques spécifiques des clients qu'il souhaite servir.
- Sélectionner « partiellement » si la stratégie mentionne au moins certains des éléments de base de la segmentation de la clientèle avec au moins une caractéristique de chaque segment de clientèle que l'institution souhaite servir (p. ex., « économiquement actif »), mais ne détaille pas entièrement son ou ses groupes de clients cibles. Vous pouvez aussi sélectionner « partiellement » si l'institution a un énoncé de mission qui définit les clients cibles, mais que la stratégie elle-même ne les mentionne PAS.
  - Si l'institution mentionne certains termes sans être précis dans sa stratégie, il devrait être inscrit « partiellement » pour cet indicateur.
- Sélectionner « non » si la stratégie manque d'éléments de base de la segmentation de la clientèle sans caractéristiques démographiques et/ou socioéconomiques des clients que l'institution cherche à servir.
- Pour vérifier la cohérence des réponses lors d'un audit social, comparez la note ici et les réponses à la pratique essentielle 2B1 (« L'institution inclut des objectifs sociaux dans son plan opérationnel et le PDG/Directeur général tient les cadres supérieurs responsables de la réalisation des objectifs sociaux. »)

#### Sources d'information

- Plan stratégique / Plan d'affaires

#### Preuves à fournir

Lisez le plan stratégique et/ou le plan d'activités. Si l'institution a un énoncé de mission, lisez-le. Notez toute mention des clients cibles. Vérifiez globalement dans la stratégie comment les clients cibles sont décrits et identifiés.

Si l'institution ne souhaite pas limiter le type de clients qu'elle sert, c'est-à-dire qu'elle aimerait servir à la fois les hommes et les femmes, de tous les niveaux de revenu, situés dans toutes les régions, de tous les âges, etc., cela est acceptable, mais la stratégie doit néanmoins définir clairement qui l'institution souhaite servir (p. ex., tous les résidents de ce pays).

Si la définition des clients cibles comprend des termes tels que « marginalisé », « exclu » ou « pauvre », utilisez la stratégie pour clarifier ce que l'on entend par ces étiquettes. Par exemple, « l'exclusion » peut être politique, sociale, géographique, ethnique/raciale, religieuse ou économique. La définition de la « pauvreté » peut faire référence à un niveau de revenu, au manque d'actifs, de soins de santé, d'éducation, d'assainissement ou d'autres besoins fondamentaux.

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

Votre stratégie doit définir les caractéristiques des personnes que vous souhaitez atteindre. En définissant votre marché cible grâce à la segmentation de la clientèle, il sera plus facile

pour votre institution d'adapter les produits et services aux besoins et aux préférences des clients ainsi que de fixer des objectifs réalistes pour les changements attendus pour les clients. Définissez par exemple ces caractéristiques minimales :

- Données démographiques (p. ex : homme/femme, urbain/rural, âge)
- Statut socioéconomique (p. ex : niveau de revenu, variations annuelles des flux de trésorerie du ménage, niveau de scolarité formel)
- Accès à des services financiers formels (p. ex., bancarisés/non bancarisés)
- Activité économique (p. ex. agriculture/ commerce/ services/ transformation, nouvelles entreprises/entreprises existantes)

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

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

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

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

Les normes universelles sont pertinentes pour toutes les institutions financières qui s'intéressent non seulement à la rentabilité, mais aussi à la création d'avantages pour les clients. Cependant, toutes les institutions ne se concentreront pas sur le même type d'avantages. Cet indicateur exige simplement que l'institution soit claire sur le type d'avantages qu'elle cherche à créer, car chaque type d'avantage nécessitera sa propre stratégie et son propre ensemble d'activités.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la stratégie de l'institution mentionne des types spécifiques d'avantages qu'elle souhaite créer pour des segments de clientèle spécifiques.
  - Remarque : « Fournir des produits et services » n'est pas suffisant. La stratégie doit répondre à la question « pour quoi faire ? » Par exemple : investir dans des opportunités économiques, fournir un endroit sûr pour épargner, etc.
- Sélectionner « partiellement » si la stratégie mentionne certains avantages, tels que « améliorer la qualité de vie », mais sans référence à des segments de clientèle spécifiques et sans être précis sur ce qui s'améliorera.
  - Si les objectifs sociaux existent, mais qu'ils ne sont pas liés à la mission / stratégie sociale ou sont trop vagues, alors la réponse devrait être « partiellement ».
- Sélectionner « non » si la stratégie ne contient que de vagues avantages que l'institution souhaite créer.

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

- Plan stratégique/ Plan d'affaires

#### **Preuves à fournir**

Lisez le plan stratégique et/ou le plan d'affaire. Notez toute mention des objectifs sociaux, des résultats, de l'impact ou des avantages pour les clients décrits dans la stratégie.

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

Les avantages que vous souhaitez offrir aux clients, également appelés vos « objectifs sociaux », décrivent les changements positifs que vous attendez du segment de clientèle

cible que vous avez choisi grâce à l'utilisation de vos produits et services particuliers. En gros, il y a deux types d'objectifs sociaux à prendre en considération : les « outputs » (résultats directs) et les « *outcomes* » (changement pour les clients). Les résultats directs (« Outputs ») de votre institution décrivent les mesures que vous prendrez pour améliorer le bien-être des clients (p. ex., formations offertes, prêts consentis, produits d'épargne proposés). Les changements (« *outcomes* ») de votre institution décrivent comment vos clients, votre collectivité ou votre environnement bénéficieront de vos produits et services (p. ex., amélioration des compétences en affaires, augmentation des actifs du ménage).

Il est important de savoir si vos objectifs suivis sont des résultats directs (outputs) ou des changements (*outcomes*). Les résultats directs sont généralement beaucoup plus faciles à mesurer, mais ils fournissent peu ou pas d'information sur les changements dans la vie des clients. La plupart du temps, ils décrivent l'accès ou la sensibilisation, c'est-à-dire le nombre de clients qui reçoivent des services financiers et non financiers. Et il est possible pour les clients d'avoir un accès accru et d'être moins bien lotis, par exemple, si un meilleur accès aux prêts conduit au surendettement. La mesure des changements (*outcomes*) est plus complexe, car elle nécessite l'utilisation d'indicateurs plus difficiles à mesurer, liés au changement, tels que l'autonomisation ou l'augmentation des revenus. Cependant, si vos objectifs sociaux incluent la création de changements positifs pour les clients ou du moins le fait de ne pas leur nuire, votre organisation devrait également mesurer les changements des clients.

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

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

#### **1.A.1.3 La stratégie décrit comment les produits et services de l'institution créent des changements positifs pour les clients.**

Alors que l'indicateur 1.A.1.2. se concentre sur les avantages spécifiques que l'institution cherche à créer, cet indicateur se concentre sur la façon dont l'institution prévoit de les atteindre. L'idée est de définir quels produits et services spécifiques mèneront à quelles activités spécifiques et à des changements de comportement par les clients, ce qui se traduira par certains types de résultats pour les clients. Cela peut également faire référence à la « théorie du changement » de l'institution. L'objectif ultime est d'encourager l'inclusion financière, d'améliorer la capacité à faire face aux risques et à la vulnérabilité, et de contribuer à l'amélioration de la situation économique.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la stratégie ou le rapport annuel de l'institution indique comment les clients utiliseront ses produits et services, et comment cela entraînera des changements positifs dans la vie des clients.
- Sélectionner « partiellement » si la stratégie ou le rapport annuel mentionne l'une ou l'autre des étapes de la chaîne d'activités qui aboutit finalement à des avantages pour les clients (p. ex., l'institution offre des produits d'épargne sans frais minimums mais ne mentionne pas toutes les étapes du processus de gestion des comptes.
  - Remarque : Si la stratégie n'est pas entièrement formalisée dans les documents de stratégie, mais qu'elle est claire pour le conseil d'administration et la direction, la réponse peut être « partiellement ».
- Sélectionner « non » si aucun document ne mentionne la façon dont les produits et services de l'institution créent le changement, ou si le conseil d'administration ou la direction ne peut pas partager son point de vue à ce sujet.

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

- Plan stratégique

- Rapport annuel
- Entretiens avec le conseil d'administration et la direction

### **Preuves à fournir**

Lisez les documents disponibles mentionnés ci-dessus. Notez toute mention de la théorie du changement de l'institution, c'est-à-dire tout lien de causalité défini entre ses produits/services/activités et les résultats pour les clients. Par exemple, la stratégie pourrait préciser de quelle manière la combinaison de produits et de services (financiers et non financiers) et les modes de distribution ont été conçus pour réduire l'exclusion financière, la vulnérabilité, les coûts de transaction des clients et/ou pour promouvoir l'investissement dans des opportunités économiques.

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

Le but final de l'offre de produits et services est d'atteindre vos objectifs sociaux. Votre stratégie institutionnelle doit indiquer clairement comment vos produits, services et canaux de distribution visent à créer des avantages pour les clients. Cependant, les avantages pour les clients ne surviennent que si les clients utilisent les produits et services offerts. Ils doivent être pratiques et abordables avec de faibles coûts de transaction pour les clients (comme le temps de déplacement et les coûts vers et depuis les agences, les frais de transaction, etc.). Dans le secteur de l'inclusion financière, les types d'avantages souvent recherchés sont la réduction des obstacles à l'inclusion financière, la réduction de la vulnérabilité des clients et l'augmentation de la capacité à investir dans les opportunités économiques, mais d'autres objectifs sociaux sont possibles. Chaque institution choisira les avantages spécifiques qu'elle cherche à créer. Voir ici pour des exemples de la façon dont une institution peut articuler la relation entre ses produits / services et ses objectifs sociaux.

Pour certaines institutions, le processus d'élaboration de ce rapport soulèvera des questions quant à savoir si les produits, les services et les modes de distribution devraient être modifiés pour mieux soutenir les objectifs sociaux de l'institution. Par exemple, votre organisation pourrait se rendre compte qu'un ou plusieurs de ses objectifs sociaux seront difficiles à atteindre compte tenu de l'offre de produits actuelle. Si c'est le cas pour votre organisation, vous pouvez soit modifier vos objectifs sociaux afin qu'ils soient réalistes compte tenu de ce que vous offrez aux clients, soit modifier vos offres de produits.

La définition des activités et des produits/résultats qui mènent à quels changements à court et à long terme est parfois appelée la « théorie du changement ». Une théorie du changement est un cadre utile pour réfléchir à la séquence d'activités que l'institution met en œuvre afin d'obtenir des résultats à court et à long terme.

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

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

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

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

*1.A.1.4.2 Violations des droits de l'homme*

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

L'accès à des produits et services financiers, notamment au crédit, peut nuire aux clients. Cela est particulièrement vrai si les institutions ne se soucient que du profit. Mais même les institutions cherchant sincèrement à créer des avantages pour les clients peuvent créer des dommages involontaires. Pour atténuer ces risques, l'institution devrait définir dans sa

stratégie les mesures de protection qu'elle peut mettre en œuvre afin de protéger les clients contre les résultats négatifs sur leurs revenus / actifs, au niveau de stress, à leur bien-être ou celui des autres membres du ménage, aux violations des droits de l'homme, à la corruption, etc.

### Conseils de notation

Pour chaque thème listé dans les détails :

- Sélectionner « oui » si la stratégie mentionne clairement la protection du client ou du ménage contre les préjudices et la façon dont l'institution intègre ces mesures dans ses activités. L'institution devrait avoir une politique de protection des clients et une conduite à suivre par le personnel, les responsables et les membres du conseil d'administration.
- Sélectionner « partiellement » si la stratégie ne définit pas ou pas suffisamment comment elle évite de nuire aux clients, mais met en œuvre des activités qui visent spécifiquement à obtenir des renseignements auprès des clients sur les préjudices qu'ils pourraient avoir subis ou qui atténuent le risque de préjudice pour les clients (p. ex., formation du personnel sur la protection des clients, la protection des clients et les règles contre la corruption dans le code de conduite); ou demander aux clients de formuler des commentaires sur les obstacles, les violations des droits de la personne ou les résultats négatifs qu'ils ont subis)
- Sélectionner « non » si la stratégie ne précise pas ou très insuffisamment comment éviter de nuire aux clients et aucune activité mise en œuvre par l'institution n'est directement liée à la réduction du risque que les clients subissent.

### Sources d'information

- Plan stratégique
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Rapports sur les plaintes des clients
- Code de conduite et formations liées
- Sondages sur la satisfaction de la clientèle, informations du mécanisme de plainte
- Données sur les résultats

### Preuves à fournir

Lisez le plan stratégique, les procès-verbaux du conseil d'administration et les rapports que la direction et/ou le conseil d'administration ont lus concernant les plaintes et la satisfaction des clients. Analysez les données sur les résultats des clients recueillies par l'institution. Notez toute preuve de mesures prises à l'avance pour éviter les dommages liés par exemple au surendettement, à la fraude, aux violations de la confidentialité des données, aux vols dus à une cybersécurité insuffisante (voir D4...), mais aussi le travail des enfants, la violence domestique, le stress. Notez également les mécanismes mis en place pour identifier les dommages lorsqu'ils se sont produits et pour prendre des mesures correctives.

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

Détail 1A43 : Les prestataires de services financiers (réglementés et non réglementés) sont supervisés par les autorités nationales conformément à la législation nationale en matière de lutte anti-blanchiment. Vérifiez si l'institution a mis en place des systèmes et des politiques appropriés de lutte contre le blanchiment d'argent (cela fait également partie de la vérification KYC / Know Your Client) pour se conformer à l'autorité de réglementation (par exemple, filtrage des transactions controversées et des emprunteurs figurant sur la liste des sanctions ou identification des PPE / personnes politiques exposées ou également des contrôles internes pour prévenir la corruption et les pots-de-vin des employés (par exemple, détournement d'actifs, fraudes).

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

Le risque de préjudice involontaire est lié à la prestation de services financiers (notamment les crédits), et est encore plus grand lorsque les clients sont pauvres ou vulnérables, car ils n'ont souvent pas la capacité de comprendre les modalités, de défendre leurs droits, de reconnaître et d'éviter la fraude, ou même de distinguer les différentes offres de produits pour choisir celui qui convient le mieux à leurs besoins.

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

Les violations des droits de l'Homme se produisent lorsque les actions violent, ignorent ou nient les droits fondamentaux de l'Homme (incluant les droits civils, politiques, culturels, sociaux et économiques).

La corruption comprend des pratiques telles que les pots-de-vin, les paiements non contrôlés pour faciliter des transactions, la fraude, l'extorsion, la collusion et le blanchiment d'argent. Cela comprend également l'offre ou la réception de tout cadeau, prêt, honoraire, récompense ou autre avantage venant de/pour toute personne comme incitation à faire quelque chose de malhonnête, illégal ou un abus de confiance dans la conduite des affaires de l'entreprise. Cela peut inclure des avantages en espèces ou en nature, tels que des biens gratuits, des cadeaux et des vacances, ou des services personnels spéciaux fournis dans le but d'obtenir un avantage indu, ou qui peuvent entraîner une pression morale pour recevoir un tel avantage.

#### **Guide de l'OCDE pour les entreprises multinationales (pour les vérifications ESG)**

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

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

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

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

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

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

Pour être responsable de ses objectifs sociaux, l'institution doit collecter des données pour surveiller sa performance par rapport à ces objectifs.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si, pour chacun des profils de clients cibles et avantages pour les clients que l'institution cherche à créer, tel que défini dans sa stratégie, l'institution a défini au moins un indicateur pour suivre les progrès vers cet objectif.
- Sélectionner « partiellement » si l'institution a défini un indicateur pour certains des clients cibles ou avantages qu'elle cherche à créer, mais pas tous.
- Sélectionner « non » si l'institution n'a pas défini d'indicateurs à utiliser pour vérifier sa performance par rapport à ses objectifs sociaux.
  - Remarque : Par souci de cohérence, si l'institution obtient un score « non » pour la pratique essentielle 1A1, ce qui signifie qu'elle ne définit pas ses objectifs sociaux, elle doit également obtenir un score « non » pour 1A21.

#### Sources d'information

- Plan d'affaires/ document stratégique/ plan opérationnel
- SIG
- Sondages auprès des clients
- Rapport annuel
- Tableaux de bord de performance sociale examinés par le conseil d'administration
- Tableaux de bord de performance sociale examinés par la direction

#### Preuves à fournir

Notez si l'institution a un ensemble écrit d'indicateurs de résultats dans l'un des documents que la direction examine, ou si le SIG de l'institution comporte des champs qui collectent et stockent des données sur les résultats. Vérifiez également si les rapports que le conseil d'administration et / ou la direction examinent incluent des données sociales. Et vérifiez si les mécanismes de rétroaction des clients, tels que les groupes de discussion ou les sondages de satisfaction, comprennent également des questions sur les changements pour les clients.

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

Lors de la sélection des indicateurs, déterminez dans quelle mesure ils répondent à chacun des critères suivants : pertinence, facilité d'utilisation, clarté, faisabilité et comparabilité. [Cliquez ici](#) pour des exemples d'indicateurs qui répondent aux critères.

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

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

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



Les cibles permettent à l'institution de quantifier ses objectifs et de mesurer les progrès vers leur réalisation. Sans cibles, il est peu probable que les objectifs sociaux soient pris au sérieux au sein de l'organisation.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si au moins une cible est fixée pour chaque indicateur.
- Sélectionner « partiellement » si seulement quelques cibles sont fixées, ou si elles ne sont pas « SMART » et ne sont pas vraiment exploitables.
- Sélectionner « non » si l'institution n'a pas fixé d'objectifs.

#### Sources d'information

- Plan stratégique
- Rapport annuel
- Tableaux de bord de performance sociale examinés par le conseil d'administration
- Tableaux de bord de performance sociale examinés par la direction

#### Preuves à fournir

Identifier les cibles dans les documents de stratégie. Les objectifs sont quantitatifs. Ils doivent être SMART : spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps. Il devrait y avoir au moins une cible pour chaque objectif social. Donnez des exemples d'objectifs quantitatifs précis trouvés dans les documents de stratégie.

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

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

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

Nous constatons qu'une institution financière ne peut savoir si ses produits créent des avantages pour les clients sans qu'elle ne recueille des données à ce sujet. Souvent, les institutions financières répondent aux questions sur les avantages des clients en affichant les tailles de portefeuille pour les comptes et les niveaux de remboursements de prêts. Ces chiffres sont faciles à fournir. Ils peuvent également paraître satisfaisants, parce qu'ils nous indiquent que le nombre de clients est en augmentation, que les remboursements de crédit se font pour la plupart à temps et, s'il y a des dépôts, que le nombre de comptes d'épargne et de dépôts augmente. Mais ces données ne nous renseignent en réalité que sur l'accès, pas sur les résultats pour les clients. Il est nécessaire de se poser d'autres questions quant à nos résultats : la vie des clients s'améliore-t-elle? les résultats varient-ils d'un pays à l'autre? pouvons-nous faire mieux? Si une institution veut réaliser sa mission sociale, elle doit surveiller les résultats pour tous ses clients et comprendre comment les résultats varient d'un groupe de clients à l'autre. De plus, lorsque les résultats ne sont pas positifs, l'institution peut utiliser cette information pour apporter des changements afin d'améliorer les résultats à l'avenir. En résumé, une collecte régulière et solide de données clients donne aux gestionnaires l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées et suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs sociaux.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 1.B.1 : L'institution recueille des données sur les résultats pour les clients et leurs ménages.

- Pratique essentielle 1.B.2 : L'institution analyse les données sur les résultats par segment de clientèle.
- Pratique essentielle 1.B.3 : L'institution communique les données sur la performance sociale à l'interne et à l'externe.

### Ressources pour la norme 1B

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

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

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

La collecte de données exactes et opportunes n'a lieu que lorsque les rôles et les responsabilités sont très clairs pour savoir qui fait quoi et quand. Cela nécessite également des contrôles réguliers des données par le contrôle interne/ l'audit interne.

### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si l'institution recueille régulièrement et systématiquement une série de données sur les changements pour les clients au moins annuellement, si elles sont saisies dans le SIG, avec vérification de la qualité des données, et si les fiches de poste reflètent les responsabilités des employés en matière de collecte de données.
- Sélectionner « partiellement » si l'institution a établi des protocoles pour la collecte de données sur les résultats, mais que les employés les mettent en œuvre de façon incohérente, ou si l'institution a recueilli des données sur les résultats, mais dans le cadre d'une activité ponctuelle plutôt que régulière. Le score est également « partiellement » si certaines des données sont collectées sur papier mais non saisies dans le SIG ou dans les bases de données pour être utilisées et analysées.
- Sélectionner « non » si l'institution ne recueille pas de données sur les résultats pour les clients de manière cohérente et régulière pour que les données puissent être utilisées et analysées.

### Sources d'information

- SIG (Système d'information et de gestion)
- Fiches de poste
- Protocoles de données
- Entretiens avec le service informatique
- Entretien avec l'audit interne
- Entretiens avec des agents de terrain/employés du front office

### Preuves à fournir

Un système formel fait référence à un système basé sur des procédures écrites sur lequel le personnel est formé, et qui est explicitement référencé dans les plans stratégiques ou opérationnels. De plus, il génère des rapports utilisés par la direction et / ou le conseil d'administration. Discutez avec le responsable SIG et les responsables des opérations sur la nécessité et la manière dont l'institution recueille des données sur la performance sociale,

et de la régularité de la collecte de données. Assurez-vous d'évaluer le SIG et d'identifier les données sociales disponibles et à quelle fréquence. Le SIG doit produire des informations régulières et fiables.

Souvent, les données sociales, le genre, la localisation des clients sont collectées par le biais de demandes de prêt ou d'épargne, il est donc important de parler aux employés du bureau d'accueil pour voir comment les données sont collectées, puis stockées et analysées. Il permet également à l'auditeur de vérifier que la réalité sur le terrain correspond aux protocoles de données de l'institution. Une vérification des fiches de poste peut révéler si les responsabilités en matière de collecte de données sont incluses pour le personnel concerné.

Une bonne pratique pour les institutions est de collecter des données quantitatives sur les changements pour les clients à travers un échantillon représentatif d'enquêtes de satisfaction ou de perception des changements.

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

Une institution doit mettre en place des systèmes solides afin d'assurer l'efficacité et l'exactitude de la collecte et la saisie de données.

Cela implique tous les éléments suivants :

- Conception du format de collecte de données
- Mise à l'essai de la collecte de données
- Choix de l'équipe de collecte de données
- Formation et incitation de l'équipe de collecte de données
- Saisie – et conservation – des données numériques
- Contrôle de la qualité des données à 2 niveaux : (1) aux opérations, (2) à travers l'audit interne
- Effort pour minimiser le poids de la collecte pour les clients

Les protocoles de données doivent intégrer :

- Qui définit les indicateurs à collecter
- Qui collecte les données
- Comment les données sont collectées
- Où les données sont stockées
- Qui vérifie la qualité des données
- Qui analyse les données
- Qui vérifie l'exactitude des données
- Comment les données sont déclarées
- À qui les données sont communiquées

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

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

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

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

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

- Les données ne sont d'aucune utilité si elles ne sont pas exactes. La précision exige la qualité et l'exhaustivité des données, basées également sur des contrôles réguliers des données. Le contrôle de la qualité des données doit se faire à 2 niveaux : (1) aux opérations, (2) à travers l'audit interne

### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si l'institution forme et motive le personnel sur la collecte de données exactes et si les entretiens avec les auditeurs internes et les directions confirment que l'institution vérifie l'exactitude des données recueillies par le personnel.
- Sélectionner « partiellement » si certaines procédures sont en place pour vérifier l'exactitude des données, mais qu'elles ne sont pas suffisamment complètes pour assurer l'exactitude de toutes les données.
- Sélectionner « non » si l'institution n'a pas mis en place un système pour vérifier l'exactitude des données et corriger les erreurs au besoin ou lorsque les données du SIG ne peuvent pas être utilisées en raison d'un manque d'exactitude.

### Sources d'information

- Matériel de formation du personnel
- Entrevue avec les auditeurs internes et des directions
- Document sur les procédures d'audit et rapport d'audits
- Entretien avec le responsable informatique
- Examen de la qualité et de l'exhaustivité des données SIG à partir d'un échantillon de données sur les clients

### Preuves à fournir

Analysez la chaîne de données de performance sociale depuis la source de l'information (clients, employés), l'audit de saisie des données et le reporting. Vérifiez que cette chaîne est cohérente, sans chaînon manquant pour garantir des données sociales de qualité, complètes et opportunes. Précisez comment et quand les employés tels que les agents sur le terrain ou les commis à la saisie des données reçoivent une formation sur la collecte et la saisie des données. Discutez avec l'équipe de vérification interne et avec les gestionnaires de la direction générale de la façon dont la qualité des données des clients est vérifiée. Spécifiez comment et quand les données sont validées. Si possible, ajoutez combien de clients ou quel pourcentage de clients sont inclus dans ces vérifications.

Vous pouvez demander au responsable informatique d'imprimer un échantillon de données client et de voir si des champs importants sont vides, avec de nombreuses données manquantes ou aberrantes (par exemple, le nombre d'enfants est de 100 ou l'âge est de 2 ou le revenu est de 1 000 000 000 \$, etc.).

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

- L'institution doit valider régulièrement et systématiquement les données sociales, tout comme elle valide les informations financières. Cela comprend l'évaluation des employés sur la façon dont ils adhèrent au processus de collecte de données sociales de qualité de l'institution. Les techniques de validation, qui peuvent être utilisées par l'équipe d'audit interne, peuvent comprendre ce qui suit :
- Contrôles au niveau du terrain
- Visiter ou appeler un échantillon aléatoire de clients pour confirmer que des entretiens avec les employés de l'agence ont eu lieu
- Observer le collecteur de données en action et fournir un retour d'information sur sa performance.
- Vérification des données
- Vérification d'un échantillon aléatoire de données saisies par le personnel chargé de la saisie des données pour confirmer l'exactitude.

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

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

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

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

1.B.1.3.1 L'institution collecte des données quantitatives qui mesurent à la fois les changements positifs et négatifs pour les clients et leurs ménages. Fréquence minimale : annuelle

1.B.1.3.2 L'institution collecte des données qualitatives qui mesurent à la fois les changements positifs et négatifs pour les clients et leurs ménages. Fréquence minimale : annuelle

Les données quantitatives et qualitatives ont toutes deux une valeur unique, mais aussi des limites. Il est relativement facile de vérifier l'exactitude des données quantitatives, et il est beaucoup plus facile de les agréger afin de les analyser, cependant les données quantitatives ne vous décrivent que ce qui se passe, et non le pourquoi cela se passe. Lorsqu'elle collecte des données quantitatives et qualitatives sur les clients ainsi que des changements positifs mais aussi négatifs l'institution obtient les informations les plus pertinentes et utiles sur les clients, et est en mesure de savoir avec plus de confiance si elle peut maintenant atteindre ses objectifs sociaux, mais aussi quelles mesures elle doit prendre pour remédier aux faiblesses révélées par les données.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si l'institution recueille de manière cohérente et régulière (au moins annuellement) des données quantitatives et qualitatives sur les résultats, y compris les changements négatifs.
- Sélectionner « partiellement » si l'une des conditions suivantes est remplie :
  - L'institution ne recueille pas de donnée sur les changements annuellement, mais analyse les données dont elle dispose sur les transactions financières de ses clients pour rechercher des tendances observées lors des enquêtes sur les changements et qui pourraient indiquer si certains clients obtiennent de meilleurs ou de moins bons résultats.
  - L'institution recueille des données quantitatives ou qualitatives sur les résultats, mais pas les deux.
  - L'institution recueille certaines données sur les résultats, mais elles sont insuffisantes pour comprendre si l'institution crée les types d'avantages recherchés pour ses clients ou pour comprendre les changements négatifs.
  - L'institution a recueilli des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients, mais il s'agissait d'une activité isolée. Elle ne le fait pas sur une base annuelle.

#### Sources d'information

- SIG
- Sondages auprès des clients et rapports narratifs
- Formulaire de demande de prêt qui comprennent des questions sur les résultats pour les clients
- Discussions de groupe avec les clients
- Rapports annuels

#### Preuves à fournir

Recherchez dans le SIG les données sur les résultats qui sont stockées électroniquement. Examinez les données de tous les mécanismes dont dispose l'institution pour recevoir la rétroaction des clients (p. ex., centres d'appels, groupes de discussion, sondages sur la

satisfaction, enquêtes sur les résultats/ changements (*outcomes*), enquêtes sur les sorties de clients, mécanismes de plainte, autres sondages auprès des clients) et vérifiez si l'institution recueille des données sur les résultats des clients.

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

Les données quantitatives peuvent vous dire qu'un client a retiré ses économies, ou en a déposé plus ce mois-ci que le mois dernier, ou n'a pas contracté de prêt depuis deux ans, mais elles ne vous en expliqueront pas les raisons. D'autre part, les données qualitatives sont plus adaptées pour obtenir des informations sur le bien-être des clients. Quels résultats ont-ils connus ? Quel stress ont-ils rencontré ? Pourquoi ont-ils choisi ou non d'utiliser un certain service financier ? Mais les données qualitatives ont leurs limites. L'une de ces principales limites est que la mémoire peut faire défaut. De plus, les clients peuvent ne pas être à l'aise de révéler à une personne hors de son ménage des informations sensibles et très personnelles sur leur vie financière.

De nombreuses institutions financières recueillent des données quantitatives et qualitatives sur les résultats des clients. Voir les exemples de terrain :

- AMK
- Fondo Esperanza
- Friendship Bridge
- Genesis
- IDEPRO
- MicroFunds for Women, etc.

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

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

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

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

Le but de la collecte de données sur les clients est à la fois de démontrer le niveau actuel de performance et d'améliorer les domaines les plus faibles. Pour le travail d'amélioration, il est nécessaire que l'institution analyse simultanément la performance financière et sociale, afin qu'elle puisse voir quels clients, en utilisant quels types de produits et services, connaissent quels types de changements.

### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si l'institution recueille et stocke les données sur les clients par voie électronique et si chaque client possède un identifiant unique qui permet de faire correspondre les données de performance sociale aux données financières.
  - Remarque : Bien qu'il soit plus facile pour l'analyse du SIG de stocker ensemble des données sociales et financières, cela n'est pas obligatoire. Tant

qu'il existe un ID client unique, l'institution peut fusionner des données provenant de deux bases de données différentes lors de l'analyse.

- Sélectionner « partiellement » si l'institution stocke des données sociales mais ne dispose pas d'un identifiant unique permettant une analyse simultanée des données sociales et financières d'un client.
- Sélectionner « non » si l'institution ne recueille pas de données sur les résultats des clients ou si elle les recueille, mais ne les stocke que dans des dossiers papier.

#### Sources d'information

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

#### Preuves à fournir

*Demandez si l'institution possède un identifiant client. Indiquez dans la section des commentaires s'il s'agit d'une carte d'identité nationale, d'un numéro de téléphone ou d'une pièce d'identité construite par l'institution. Lisez les rapports sur les résultats des clients produits par l'institution pour voir si les rapports traitent conjointement des données financières et sociales pour les clients.*

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

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

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

*Fréquence minimale : annuelle*

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

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

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

Différents types de clients sont susceptibles de connaître des résultats différents, même lorsqu'ils utilisent le même produit. L'analyse des moyennes ne fait qu'occulter le fait que certains groupes de clients s'en sortent mieux que d'autres. L'institution obtient donc l'aperçu le plus utile de ses données lorsqu'elle segmente son analyse par caractéristiques démographiques et socio-économiques et par comportement financier.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si l'institution analyse les résultats des clients pour tous les segments de clients cités dans les détails.
- Sélectionner « partiellement » si l'institution fait une certaine segmentation des clients dans son analyse, mais pas en fonction de tous les segments énumérés dans les détails. Par exemple, si elle segmente par activité économique (p. ex., agriculture vs vente au détail) mais pas par genre.
- Sélectionner « non » si l'institution analyse les résultats pour l'ensemble de sa base de données clients sans segmentation ou si elle ne dispose d'aucune donnée sur les résultats.

#### Sources d'information

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

**Preuves à fournir**

Lisez des rapports sur les résultats des clients pour déterminer si l'institution surveille les résultats par segment de clientèle. Demandez également au service informatique quelles données démographiques et socio-économiques l'institution recueille sur les clients.

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

Au minimum, l'institution devrait recueillir les renseignements suivants sur chacun de ses clients : sexe, âge, localisation (p. ex., rural/urbain/périurbain) et niveau de revenu. Elle peut également avoir d'autres caractéristiques qu'il est pertinent de suivre en fonction de ses objectifs particuliers, par exemple le ciblage des personnes handicapées ou le ciblage des réfugiés. Parce qu'elle dispose de cette information, l'institution est en mesure de segmenter toutes les analyses sur les résultats pour les clients et de surveiller si différents groupes de clients s'en sortent mieux ou moins bien. Cela motive à son tour les décisions stratégiques. Si les résultats pour certains segments de clients sont bons, l'institution pourrait investir davantage dans l'élargissement de son offre sur ce produit ou service à ce segment. Si les résultats sont médiocres, l'institution cherchera à savoir pourquoi les résultats ne sont pas solides et prendra des mesures correctives.

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

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

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

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

Un audit social externe au moins tous les trois ans permet à l'institution de suivre les progrès réalisés dans la mise en place de solides pratiques de gestion de la performance sociale et de rester au courant de son niveau actuel de mise en œuvre des Normes universelles.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si l'institution a effectué un audit SPI externe ou a obtenu une notation sociale au cours des trois dernières années.
  - Remarque : Une auto-évaluation est autorisée.
- Sélectionner « partiellement » si l'institution a effectué un audit SPI externe ou un rating social, mais que le plus récent a eu lieu il y a plus de trois ans (et moins de cinq ans). Vous pouvez également sélectionner « partiellement » si l'institution effectue des évaluations de la protection des clients, quelle que soit leur fréquence, mais pas un audit social complet, ou si l'institution a fait une auto-évaluation dans les 3 dernières années.
- Sélectionner « non » si l'institution n'a jamais effectué d'audit social, n'a jamais eu de notation sociale ou n'a jamais effectué d'évaluation de la protection des clients.

**Sources d'information**

- Base de données CERISE SPI
- Sites Web des évaluateurs
- Section du site Web de protection des clients Cerise+SPTF (pour la certification et l'évaluation CP)
- Site Web de l'institution pour identifier une évaluation sociale, un rating, une évaluation protection des clients ou une certification

**Preuves à fournir**



Partagez les liens ou faites références aux audits sociaux, évaluations sociales/ ratings sociaux, évaluations ou certification de protection des clients conduits dans les 3 dernières années.

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

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

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

Le reporting rend l'institution responsable et redevable de ses objectifs sociaux, tant à l'interne qu'à l'externe. Cela montre également la transparence de l'institution et sa volonté d'utiliser ses résultats sur sa performance sociale pour construire sa réputation.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si l'institution publie ses données de performance sociale, principaux résultats et recommandations d'audits ou de ratings sur son site Web, dans un rapport annuel ou dans tout autre format.
- Sélectionnez « partiellement » si l'institution publie des renseignements très brefs et incomplets sur sa performance sociale, où « incomplet » signifie que l'information déclarée ne traite pas de tous les avantages que l'institution tente d'obtenir pour les clients, comme indiqué dans sa stratégie. Ou si le rapport n'est pas publié annuellement mais tous les 18 mois/2 ans. Ou si les rapports ne sont pas publics, mais peuvent être fournis aux investisseurs / autres parties prenantes sur demande.
- Sélectionner « non » si l'institution ne publie pas d'informations sur ses performances sociales ou si le dernier rapport date de plus de 3 ans.

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

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

#### **Preuves à fournir**

Examinez tous les rapports, publics (p. ex., sur le site Web et par l'entremise des médias sociaux) et privés (p. ex., audits sociaux ou évaluations sociales) que l'institution peut fournir aux intervenants sur demande.

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

Il y a de multiples avantages pour l'institution à discuter des résultats de performance sociale avec les employés : il est motivant pour les employés de savoir que leur travail mène à des résultats positifs pour les clients, cela crée un environnement où les employés comprennent que les membres de l'équipe de direction valorisent une bonne performance sociale, et cela donne aux employés l'occasion de fournir des commentaires qui pourraient aider l'institution à atteindre une performance sociale encore meilleure à l'avenir.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » s'il y a des preuves de communication proactive et régulière (au moins annuellement) avec les employés au sujet des résultats pour les clients, comme une réunion du personnel où l'équipe discute des résultats ou un courriel informant les employés des résultats.

- Sélectionnez « partiellement » s'il y a un partage passif des résultats au moins annuellement, par exemple en les affichant sur le site Web, mais sans effort pour assurer que tous les employés sont au courant que les données sont disponibles.
- Sélectionner « non » si l'institution ne met pas les données sur les résultats des clients à la disposition des employés ou ne dispose pas de données sur les résultats.

**Sources d'information**

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

**Preuves à fournir**

La façon dont l'institution communique avec les employés au sujet des résultats peut varier. Cela peut être en personne ou par voie électronique. Cela pourrait même être lié à des formations, des célébrations, des prix ou la reconnaissance de bons résultats sociaux au travail. L'essentiel est de voir si la direction a communiqué l'information et si les employés ont réagi de quelque façon que ce soit, prouvant qu'ils ont reçu et compris l'information fournie.

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

Juhudi Kilimo au Kenya partage une mise à jour sur ses résultats de performance sociale chaque année en juillet pour son « mois de formation GPSE » avec 2 sessions virtuelles avec tout le personnel de terrain et les directeurs de succursale, sur la base du contenu développé par son comité GPSE.

## Dimension 2. Leadership engagé

L'engagement envers la performance sociale commence au sommet. Une stratégie sociale n'est solide que si le conseil d'administration et la direction la comprennent et la maintiennent. Pour que la performance sociale soit pleinement intégrée dans l'organisation, les organes de gouvernance et la direction doivent l'intégrer dans les plans et les structures de responsabilisation de l'organisation. La gouvernance et la gestion doivent être claires, engagées et incitées à atteindre les objectifs sociaux de l'institution. La dimension 2 énonce les pratiques clés que le leadership devrait intégrer à la norme dans les opérations et la prise de décision. Il y a 2 normes.

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

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

Vos organes de direction devraient utiliser les informations sur la performance sociale pour façonner et ajuster votre stratégie et tenir la direction générale responsable de la réalisation des objectifs sociaux. Ils doivent également protéger l'orientation sociale de l'institution en période de transformation, de croissance ou de crise.

Cette norme comporte 5 pratiques essentielles :

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

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

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

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

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui », si l'institution possède un comité formel de gestion de la performance sociale (et environnementale) ou un comité équivalent au niveau de la gouvernance, avec un mandat défini, des personnes identifiées et un rôle régulier dans les discussions du conseil d'administration et de la gouvernance, tel que résumé

dans le procès-verbal du conseil. Si les responsabilités de la GPS sont partagées entre différents comités, les termes de référence spécifiques et la manière dont ces responsabilités sont prises en charge par les différents comités, quand/comment les sujets de GPS sont discutés devraient également être clairement identifiés pour répondre « Oui ».

- Si une seule personne est responsable, si les rôles et les responsabilités ne sont pas formellement définis ou si les mesures concrètes prises sont rarement identifiées, la réponse est « partiellement ».

### Sources d'information

- Procès-verbaux du conseil d'administration / procès-verbaux des comités
- Mandat du comité GPS / description de poste du champion GPSE
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général
- Entretien avec le champion GPS au niveau du conseil d'administration

### Preuves à fournir

Reportez-vous aux noms, à l'organigramme, aux mandats et aux procès-verbaux pour fournir des preuves des activités régulières du comité ou du champion de la GPS.

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

Examinez les activités et le mandat des comités actuels du conseil. Il devrait y avoir un comité explicitement chargé des responsabilités GPS/GPSE. Les responsabilités potentielles du comité de GPS sont les suivantes : assurer la crédibilité de l'information sur la GPS; mobiliser les employés à tous les niveaux autour de la GPS; établir l'ordre de priorité des questions de GPS à traiter par le conseil d'administration et la direction; faire appel à l'expertise pertinente pour la recherche et l'analyse GPS; et proposer des mesures correctives pour les risques de performance sociale identifiés par le conseil d'administration. En plus d'avoir un comité désigné qui est le point focal pour la GPS dans votre organisation, certaines institutions trouvent utile d'intégrer des responsabilités spécifiques de GPS dans les responsabilités d'autres comités ainsi que de signaler clairement comment le travail de chaque comité contribue à la GPS.

Exemples : Le comité de GPS (représentants des opérations, des ressources humaines, de l'audit, des risques) se réunit tous les trimestres pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs sociaux en fonction d'un modèle défini avec la direction et le conseil d'administration. Une personne, le champion GPS – qui est le gestionnaire des risques – est responsable des rapports trimestriels ou semestriels au conseil d'administration.

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

- [Sèvis Finansye Fonkoze GPS Committee Charter](#)

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

Pour refléter les besoins et les préférences de ses clients, la stratégie définie par l'organe directeur doit être basée sur une connaissance détaillée de la population cible, qui doit alimenter la prise de décision stratégique. Pour cela, au moins un membre de l'organe directeur doit être en mesure de fournir ses connaissances et son analyse de première main des besoins de la population cible.

### Conseils de notation

- Sélectionner « oui », lorsque 1) au moins un membre du conseil a de l'expérience avec la population cible de l'institution par le biais de son travail actuel, de ses expériences antérieures récentes (moins de 5 ans), de ses études et de ses conseils, de son profil, etc. et 2) ce membre est actif au sein de la gouvernance.
- Si un des éléments est manquant, sélectionnez « partiellement ».

**Sources d'information**

- Composition du conseil et curriculum vitae (CV) des membres du conseil
- Présence et participation active au CA des membres expérimentés sur les thématiques et cibles de l'institution, comme consigné dans les PV du CA.
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration

**Preuves à fournir**

Partagez en quelques mots clés l'expérience des membres du conseil d'administration liée à la population cible de l'institution. Si le conseil d'administration a une politique liée à sa composition, partagez-les également.

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

Seule une structure de leadership véritablement diversifiée peut commencer à remédier aux iniquités existantes au niveau systémique. La représentation des femmes au niveau stratégique est essentielle pour assurer la voix et l'autonomisation des femmes, du leadership aux clients. L'indicateur demande qu'au moins une femme pour les petits conseils et qu'au moins 20 % des membres des conseils d'administration des grands conseils soient des femmes.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « Oui » si 1) au moins 20 % des membres du conseil d'administration sont des femmes, ou si dans un petit conseil de 5 membres ou moins, au moins une femme est membre et 2) ces femmes sont actives au sein du conseil d'administration.
- Sélectionner « partiellement » si un des éléments est manquant.

**Sources d'information**

- Composition du conseil d'administration
- Présence et participation active au CA des femmes, comme consigné dans les PV du CA.
- Entretiens avec les femmes membres du conseil d'administration

**Preuves à fournir**

Précisez le nombre de femmes au conseil d'administration et leur participation.

## 2.A.2 L'institution forme les membres du conseil d'administration à leurs responsabilités en matière de gestion de performance sociale.

Pour que votre conseil d'administration puisse gérer la performance sociale de votre institution, chaque membre du conseil doit comprendre vos objectifs sociaux et le rôle que le conseil devrait jouer dans la gestion de la performance sociale. La GPS peut sembler une abstraction noble que les membres du conseil d'administration n'associent pas à leur propre travail quotidien. Les conseils d'administration efficaces ont besoin d'information sur l'importance concrète de la GPS, sur les avantages qu'elle procurera à l'institution et sur le rôle qu'ils doivent jouer en tant que dirigeants.

Une orientation du conseil d'administration à la GPS devrait inclure une discussion sur l'importance de la GPS et la façon dont elle profitera à l'institution, un examen complet de la stratégie sociale de votre institution, ainsi que des mises à jour sur les initiatives locales (par exemple, la réglementation, les codes de conduite nationaux) et les initiatives

internationales telles que les Normes universelles pour la gestion de la performance sociale et environnementale et le rôle du conseil dans la gestion de la performance sociale.

### **Discuter de l'importance de la GPS et de la façon dont elle profitera à l'institution**

Expliquer les bases : La GPS est une approche de gestion qui place les clients au centre de toutes les décisions stratégiques et opérationnelles. La GPS commence par une stratégie sociale claire, qui est ensuite mise en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les employés. Une fois qu'ils comprennent ce qu'est la GPS, convainquez-les que c'est précieux pour l'institution. Discuter de la façon dont des pratiques de la GPS plus rigoureuses aideront l'institution à mieux servir les clients, à renforcer le rendement financier de l'institution et à résoudre les défis opérationnels. Utilisez un langage que votre conseil d'administration trouvera attrayant. Par exemple, les termes « gestion équilibrée du rendement » et « finance responsable » peuvent être plus acceptables pour les membres du conseil d'administration soucieux des finances. Pour plus de conseils sur la discussion de la GPS, consultez « [Suggested Talking Points on the Benefits of GPS](#) ».

### **Discuter des normes universelles et des principales initiatives GPS du secteur**

Les membres du conseil d'administration n'ont pas besoin de comprendre les détails des efforts nationaux et internationaux visant à soutenir de solides pratiques de GPS, telles que les Normes Universelles Cerise+SPTF pour la GPS et les outils d'audit social disponibles sur SPI Online. Mais ils doivent savoir que la GPS est une initiative mondiale, et qu'il existe des communautés de pratique dédiées à aider les institutions financières à améliorer leur performance et que les investisseurs d'impact y accordent une attention croissante. Message clé : vous n'agissez pas seul !

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

Dans le cadre de cette orientation, discutez avec les membres de votre conseil d'administration de leurs responsabilités spécifiques liées à la gestion de la performance sociale de votre institution. Ces responsabilités comprennent :

- Veiller à ce que l'orientation client soit intégrée aux plans stratégiques de votre institution ;
- Examiner et discuter des rapports de performance sociale fournis par votre organisation vérifier les programmes qui atteignent ses objectifs sociaux et s'assurer que :
  - Votre organisation rejoint la clientèle cible ; et
  - Les produits et services de votre institution conviennent aux besoins du client.
- Suggérer des modifications aux produits, aux activités ou aux objectifs ou cibles sociaux de l'institution, en fonction de l'examen de l'information sur les performances sociales ;
- Tenir le PDG responsable de l'atteinte des objectifs sociaux ;
- Prendre des décisions stratégiques sur la croissance, les prix et les profits qui équilibrent la performance sociale et financière ;
- Examiner les politiques des ressources humaines pour évaluer la responsabilité sociale envers les employés ;
- S'assurer que votre organisation est en conformité avec la réglementation nationale/régionale/internationale, y compris les codes de conduite ;
- Revoir et mettre à jour la mission sociale de votre organisation, au besoin.

Confirmez que chaque membre du conseil d'administration accepte de respecter les responsabilités que votre organisation précise en lui faisant signer un accord qui détaille ses responsabilités en matière de performance sociale. La pratique essentielle 6C1 fournit des conseils supplémentaires pour s'assurer que les membres du conseil d'administration des investisseurs sont alignés sur les objectifs sociaux de votre institution.

En plus d'offrir une orientation au conseil, envisagez de jumeler les nouveaux membres du conseil avec les membres existants (« mentors »). Demandez au duo de se rencontrer une ou plusieurs fois pour discuter de l'historique de votre institution, de la mission, des objectifs sociaux et de sujets connexes de votre organisation. Les membres du conseil d'administration devraient visiter les entreprises clientes et les agences au cours de la

première année suivant leur entrée au conseil. Comprendre les opérations de terrain de l'institution aide les objectifs sociaux de l'institution à « prendre vie » au conseil d'administration.

Si vous constatez que votre conseil d'administration résiste ou dépriorise ses responsabilités en matière de performance sociale, envisagez d'utiliser les termes « centré sur le client », « finance responsable » et « gestion équilibrée du rendement » au lieu de « performance sociale ». Vous pouvez également le positionner dans le cadre ESG plus large des entreprises. Choisissez des termes qui font appel à l'orientation financière des membres du conseil d'administration et décrivez les avantages financiers de la poursuite d'objectifs sociaux. Souvent, le manque d'intérêt pour la performance sociale est basé sur une perception erronée que la GPS est une distraction coûteuse de la surveillance prudente de la performance financière de l'institution.

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

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

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

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

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

Afin de soutenir et de protéger avec succès la stratégie sociale d'une institution, les membres du conseil d'administration doivent comprendre en quoi consiste cette stratégie et comment ils peuvent contribuer à la maintenir. Les nouveaux membres du conseil d'administration devraient être orientés vers la performance sociale et les tendances mondiales dans le domaine afin qu'ils sachent qu'ils font partie d'un mouvement plus large dédié à la gouvernance socialement responsable.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionnez « oui » si du matériel de formation pour la GPS et des sessions de formation sont disponibles et régulièrement proposés aux nouveaux membres du conseil d'administration, conformément à la rotation du conseil et couvrant au moins les objectifs sociaux de l'institution, le rôle du conseil d'administration dans la GPS et une introduction aux normes universelles.
- Sélectionnez « partiellement », si l'orientation n'est qu'anecdotique, pas systématiquement faite pour les nouveaux membres, informelle ou couvre certains sujets mais pas d'autres.

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

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

#### **Preuves à fournir**

Indiquez la date du procès-verbal du conseil d'administration où l'information est trouvée, ou faites référence à des exemples cités lors d'entretiens avec les membres du conseil ou la direction. Notez la fréquence de cette formation (p. ex., annuelle ou sporadique). Les taux

de roulement du conseil d'administration sont souvent élevés et, par conséquent, des mises à jour annuelles sur la GPS peuvent être justifiées dans ces cas.

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

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

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

Demander aux membres du conseil d'administration de confirmer officiellement leur engagement envers la stratégie sociale et les valeurs, renforce l'importance des objectifs sociaux et leur rôle dans leur maintien. L'accord peut donner un aperçu des responsabilités liées à la performance sociale pour les organes de gouvernance.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » s'il existe un accord formel (code de conduite, mandat, pacte d'actionnaires) qui précise la stratégie sociale et le rôle des organes directeurs, et si ce document est signé par chaque membre du conseil d'administration.
- Sélectionner « partiellement » si le document est informel, non signé par tous les membres du conseil d'administration, ou si l'engagement du conseil est fort, mais n'est pas formalisé dans un document ou un comité. Dans ce cas, la participation active autour de la performance sociale et des questions centrées sur le client aux réunions du conseil d'administration (comme en témoignent les procès-verbaux du conseil) peut être soulignée comme un exemple d'engagement, mais la notation reste « partiellement ».

La seule participation aux réunions du conseil d'administration n'est pas considérée comme une participation active ou un engagement à l'égard des responsabilités en matière de performance sociale.

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

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

#### **Preuves à fournir**

Préciser comment les membres du conseil démontrent leur engagement envers la stratégie sociale

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

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

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

L'implication des membres du conseil d'administration dans la mise en œuvre de la stratégie sociale de l'institution implique une connaissance approfondie de la situation des clients, de leur utilisation des services et des produits, des changements pour eux, des risques et des conséquences négatives. Pour cela, les membres du conseil d'administration peuvent être invités à rencontrer les clients, ou du moins devraient recevoir des données régulières et



solides sur les résultats des clients pour discuter des retours des clients et de leur perception des changements.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si les nouveaux membres du conseil peuvent rencontrer directement un échantillon de clients et discuter avec eux de leurs besoins, de leurs préférences et de leur satisfaction à l'égard des produits et services de l'institution.
- Sélectionnez « partiellement » si les membres du conseil rencontrent rarement les clients ou s'ils n'ont qu'accès à des données sur les changements (« *outcomes* »), recueillies directement auprès des clients, segmentées selon les principales catégories de clientèle, et partagées et discutées sous forme de rapport détaillé avec analyse des résultats pour les clients par segment clés (genre, lieu, âge, source de revenus, type de produit utilisé, etc.).
- Sélectionner « non » si les membres du conseil n'ont que des données de résultat direct (« *output* ») (par exemple, des enquêtes de satisfaction) ou des données de changement ne portant que sur un petit échantillon – moins de 100 clients – qui n'est pas représentatif de la clientèle.

#### Sources d'information

- Procès-verbaux du conseil
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général
- Rapports sur les répercussions, les résultats et les sondages auprès des clients communiqués et discutés avec le Conseil d'administration

#### Preuves à fournir

Partager l'organisation de l'exposition aux clients. L'« exposition directe aux clients » comprend des éléments tels que la visite sur le terrain, la visite du client à la réunion du conseil d'administration ou l'équivalent

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

De nombreux conseils d'administration considèrent que leur rôle est principalement financier et, à ce titre, ils se concentrent sur la surveillance de l'entreprise et les responsabilités fiduciaires. Cependant, cette attitude crée un écart entre la raison d'être de l'institution (avantage pour les clients) et les priorités de gestion du conseil. Votre conseil d'administration devrait adopter une approche équilibrée de la gestion des performances, en s'appuyant à la fois sur l'information sociale et financière. Pour atteindre cet équilibre, le conseil doit :

- Avoir un accès continu à l'information sur la performance sociale ;
- Utiliser ces informations pour prendre des décisions ; et
- Comprendre comment les performances sociale et financière peuvent se renforcer mutuellement.

Fournissez régulièrement à votre conseil d'administration des rapports de performance sociale contenant des données sur les objectifs sociaux de l'institution. Veiller à ce que ces rapports présentent l'information dont le conseil d'administration a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de GPS et qu'ils soient présentés de manière significative.

#### Contenu du rapport

Signalez les données sociales importantes pour votre conseil d'administration. Décidez du contenu du rapport avec votre conseil d'administration. Cela favorisera l'adhésion et facilitera une meilleure prise de décision.

Trois domaines clés qui devraient être couverts par toutes les institutions sont :

### 1) Protection des clients

- Analyse de l'insatisfaction des clients, y compris : fidélisation de la clientèle/ sondages sur la satisfaction/données liés au départ des clients
- Analyse du risque de surendettement des clients
- Les taux d'intérêt et s'ils sont responsables
- Rapports sur l'état des systèmes et des politiques de confidentialité et de sécurité des données, y compris les défaillances et les violations
- Rapports sur toute fraude ou corruption, y compris toute extorsion ou pots-de-vin

### 2) Stratégie sociale

- Sensibilisation des clients cibles
- Indicateurs de résultats sociaux qui mesurent les progrès vers l'atteinte des cibles sociales
- L'audit ou rating social le plus récent.
- Répartition des bénéfices et données/discussion sur les « prix et profits responsables » et l'alignement de la répartition des bénéfices sur la stratégie sociale

### 3) Conditions de travail des employés

- Maintien en poste/ taux de rotation des employés et satisfaction/efficacité des politiques des RH ventilées par genre

## Structure du rapport

Envisagez un rapport sous forme de tableau de bord qui inclut des seuils qui déclenchent des prises de décision autour d'indicateurs clés. Dans le rapport, fournissez une combinaison d'indicateurs à court terme (p. ex., fidélisation de la clientèle par mois ; progrès vers l'atteinte des objectifs de ciblage des clients par trimestre) et d'indicateurs à long terme (p. ex., changement des niveaux de pauvreté des clients sur deux ans; résultats du sondage annuel sur la satisfaction des employés). En collaboration avec le conseil d'administration, décider quels indicateurs à court terme sont pertinents pour leur calendrier décisionnel et qui sont suffisamment sensibles pour fournir des alertes précoces.

Pensez au-delà de l'information quantitative. L'information qualitative enrichit les données en donnant un aperçu de la raison des tendances (p. ex., fournir des chiffres sur le taux de sortie des clients, étayés par des données telles que les réponses narratives des groupes de discussion avec les clients sortants). L'information segmentée est également un outil puissant pour l'analyse comparative, permettant à votre conseil d'administration de comprendre les variations de performance entre les différents groupes/produits/agences par rapport à des enjeux clés (par exemple, la sortie des clients ou le niveau de satisfaction segmenté par région, principaux produits ou type d'entreprise).

Si ces indicateurs sont nouveaux pour votre conseil d'administration, travaillez avec eux pour apprendre à comprendre et à interpréter les données de performance sociale. Commencez par un rapport simple qui fournit des renseignements concrets sur l'institution (p. ex., données sur la satisfaction de la clientèle, taux de maintien en poste des employés, pourcentage de clients féminins ou masculins). Discutez du rapport et permettez au conseil de découvrir en quoi l'information est utile à la prise de décisions. Utilisez le même format de rapport pour plusieurs réunions d'affilée afin que les membres s'habituent à lire le rapport. Ensuite, discutez avec les membres du conseil d'administration de la façon dont votre institution pourrait améliorer le rapport GPS pour le rendre plus utile pour le conseil.

## Fréquence des rapports

Fournir un rapport de la GPS du conseil d'administration au moins une fois par an, et aussi souvent que nécessaire pour s'assurer que le conseil dispose de l'information pertinente et opportune nécessaire à la prise de décision. La GPS devrait être à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil, quelle que soit la fréquence à laquelle les données sont fournies au conseil. Finalement, vous devriez fournir un rapport intégré avec la performance sociale ainsi que la performance financière, pour chaque réunion du conseil d'administration. De plus, au moins une fois par an, le conseil d'administration devrait examiner la stratégie de votre organisation, en particulier les objectifs sociaux et les produits/services, et apporter des

changements en fonction des priorités changeantes de l'organisation, au besoin. Voici les fréquences minimales pour chaque type de rapport :

Annuel

- Risque de surendettement du client
- Insatisfaction des clients, y compris l'inactivité, l'abandon, les enquêtes de départ et les plaintes
- Taux d'intérêt
- Confidentialité et sécurité des données, y compris toute violation ou défaillance
- Fraude, corruption, extorsion, pots-de-vin
- Résultats pour les clients
- Alignement de l'allocation des bénéficiaires sur la stratégie sociale
- Taux de rotation du personnel selon le sexe

Tous les 2 ans

- Enquêtes de satisfaction des employés

Tous les 3 ans

- Audit social externe ou rating social

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

De nombreux aspects de la GPS doivent être intégrés à votre stratégie de gestion des risques : l'incapacité d'obtenir des résultats positifs pour les clients entraînera leur départ (si les produits et services ne sont pas utiles, pourquoi les clients continueraient-ils à les utiliser ?); le fait de ne pas protéger les clients aura également des répercussions négatives et nuira à votre réputation. À l'inverse, les clients qui utilisent des produits et des services qui aident leur entreprise à prospérer et à améliorer son bien-être sont plus susceptibles de recommander l'institution à leurs pairs, de rester clients à long terme et d'être en mesure et disposés à rembourser les prêts. Le tableau "*Monitor Social Performance Risk*" offre quelques idées de risques courants de performance sociale.

Veiller à ce que les discussions du conseil d'administration sur les risques tiennent compte du point de vue du client. Pour rendre cela pratique à l'usage du conseil d'administration, segmentez les données des clients en fonction des caractéristiques qui mettent en évidence les clients les plus à risque. Par exemple, la segmentation des clients sortants par cycle de prêt peut montrer que la majorité des cas de sortie se produisent au cours des premier et deuxième cycles, ce qui est très coûteux pour l'institution, car l'investissement de recrutement n'est pas récupéré. Si vous constatez que c'est le cas, le fait de fournir des données supplémentaires sur ces clients, comme des renseignements démographiques et commerciaux ainsi que des données sur les entretiens de départ, peut aider le conseil d'administration à prendre des décisions éclairées sur la façon de gérer le risque de départ du client.

### **Tenir compte des effets sur les clients**

Le conseil d'administration devrait examiner chaque décision à la lumière de la façon dont elle affectera les clients. Cette vérification peut être aussi simple que de demander : « Comment cette décision affecte-t-elle les clients? » avant de choisir un plan d'action. Le conseil d'administration devrait décider de la meilleure façon d'introduire cette vérification. Par exemple, un membre du conseil d'administration peut être chargé de soulever la question, ou chaque ordre du jour du conseil peut inclure du temps consacré à la vérification/discussion des retours des clients. Avec le temps, le conseil devrait naturellement commencer à soulever et à discuter des effets positifs et négatifs des décisions sur les clients.

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Aski Uses a Social Dashboard for Board Reports \(523\)](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Reports to Board on GPS Progress](#)

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

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

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

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

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

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

Les priorités du conseil d'administration devraient être conformes à la stratégie sociale de l'institution. Le conseil d'administration devrait adopter une approche équilibrée de la gestion de la performance, en utilisant des données de performances financières et sociales pour prendre des décisions stratégiques. La première priorité est de mettre l'accent sur la protection des clients en tant que politique minimale pour « ne pas nuire » aux clients sous la responsabilité du Conseil.

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

- Index MIMOSA (<https://www.e-mfp.eu/mimosa>)
- Scores du microscope de l'EIU : Economist Intelligence Unit fournit un indice de référence qui évalue l'environnement favorable à l'accès financier dans 55 pays (<http://www.eiu.com/landing/Global-Microscope>).

### **Conseils de notation**

Pour chaque détail :

- Sélectionner « oui » si le conseil reçoit des données régulières, mises à jour, complètes et analysées pour prendre des décisions éclairées.
- Sélectionner « partiellement », si les données sont irrégulières, pas complètes, pas entièrement analysées, ou pas entièrement discutées pour la prise de décision, comme vérifié dans les procès-verbaux du Conseil.

### **Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration, y compris les rapports GPS soumis au CA
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

### **Preuves à fournir**

Au moins une fois par an, les procès-verbaux du conseil d'administration devraient refléter les discussions sur les sujets énumérés dans les détails, en fonction des mises à jour de la direction et des rapports complets.

Indiquez la date du procès-verbal du conseil d'administration où l'information est trouvée, la source d'information ou la référence à des exemples cités lors d'entretiens avec des membres du conseil ou un responsable à la direction.

En cas de risque élevé, vérifiez que le Conseil prend en compte dans les décisions stratégiques toute information mettant en évidence des violations des droits de l'homme (questions de protection des clients / questions de droit du travail).

Pour justifier la conformité, veuillez préciser la ligne hiérarchique avec le conseil d'administration (rapport de l'audit interne au conseil d'administration, sans ingérence induite de la direction, et éventuellement par l'intermédiaire d'un comité dédié ; vérifier la fréquence

des comités et le contenu des rapports (devrait inclure une section sur les cas de corruption et / ou de fraude).

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

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Aski Uses a Social Dashboard for Board Reports \(523\)](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Repots to Board on GPS Progress](#)

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

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

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

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

Les priorités du conseil d'administration devraient être conformes à la stratégie sociale de l'institution. Le conseil d'administration devrait adopter une approche équilibrée de la gestion des performances, en utilisant à la fois l'information financière et sociale pour prendre des décisions.

### **Conseils de notation**

Pour chaque détail :

- Sélectionner « oui » si le conseil reçoit des données régulières, mises à jour, complètes et analysées pour prendre des décisions éclairées.
- Sélectionner « partiellement », si les données sont fournies moins d'une fois par an, si elles ne sont pas entièrement complètes, si elles ne sont pas entièrement analysées ou si elles ne font pas l'objet d'une discussion approfondie pour prise de décision, comme le montrent les procès-verbaux du Conseil.
- Analyser les objectifs de croissance par rapport aux chiffres réels ne suffit pas (sélectionner « non »).

#### Détail 2.A.3.2.1

Sélectionnez « oui », lorsque l'analyse porte sur les résultats/ changements des clients (quantitatifs et qualitatifs). Sélectionnez « partiellement » si le conseil d'administration ne reçoit pas de données approfondies sur les changements, mais seulement des données sur les résultats immédiats (outputs).

#### Détail 2.A.3.2.3

Pour noter « oui », la discussion sur la répartition des bénéfices devrait inclure la façon dont les profits peuvent être utilisés au profit des clients ou de la communauté.

### **Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration, y compris les rapports GPS soumis au CA
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

### **Preuves à fournir**

Au moins une fois par an, le procès-verbal du conseil d'administration devrait refléter les discussions sur les sujets énumérés dans les détails, en fonction des mises à jour de la direction et des rapports. Une fois tous les trois ans pour les audits sociaux externes ou les ratings sociaux.

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

Les décisions sur la distribution des dividendes, les dons à la communauté, les plans de réduction des taux d'intérêt, etc. sont des exemples de la façon dont le Conseil peut utiliser les profits pour réaliser sa stratégie sociale.

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

- [Khushhali Bank Reports Using a Social Dashboard](#)
- [Aski Uses a Social Dashboard for Board Reports \(523\)](#)
- [Fundacion Génesis Empresarial Repots to Board on GPS Progress](#)

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

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

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

Le taux de rotation du personnel est une indication de l'insatisfaction des employés. C'est un indicateur potentiel de conditions de travail décentes. L'institution devrait surveiller le taux de rotation du personnel et comprendre les raisons du départ des employés en analysant les sondages de départ et les réponses aux entretiens des employés. L'analyse du roulement par sexe peut aider à identifier les conditions de travail qui sont discriminatoires à l'égard des femmes ou qui créent un environnement difficile ou hostile pour elles.

Le niveau de satisfaction des employés peut être un indicateur de conditions de travail décentes dans l'organisation. Le suivi de la satisfaction des employés peut également aider à assurer le bon fonctionnement d'une équipe et envoie le message que la direction apprécie les commentaires des employés.

**Conseils de notation**

Pour chaque détail :

- Sélectionner « oui » si le conseil d'administration reçoit rapports/analyses au moins annuellement sur la rotation des employés, segmentées au moins par genre, et au moins tous les 2 ans, un rapport/analyse de satisfaction d'un échantillon représentatif d'employés, segmenté au moins par genre, pour prendre des décisions éclairées.
- Sélectionner « partiellement », si les données sont fournies moins fréquemment que prévu, si elles ne sont pas entièrement analysées ou si elles ne font pas l'objet d'une discussion approfondie pour la prise de décisions au sein du Conseil d'administration.

Détail 2.A.3.3.1

Si le taux de rotation du personnel n'a pas fait l'objet de discussions au cours des 12 derniers mois ou si les résultats n'ont pas été analysés selon le sexe ou n'ont pas été communiqués aux employés, sélectionnez « partiellement ».

Détail 2.A.3.3.1

Si un sondage sur la satisfaction des employés a été effectué au cours des 2 dernières années ou si les résultats n'ont pas été analysés par sexe ou n'ont pas été communiqués aux employés, sélectionnez « partiellement ».

**Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration, y compris les rapports sur les employés soumis au CA
- Analyse de la rotation du personnel, rapports sur les départs des employés
- Politique RH

- Enquête de satisfaction des employés et rapport
- Entretiens avec les employés
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines

**Preuves à fournir**

Précisez le taux de rotation des employés et la façon dont les départs des employés sont surveillés et analysés.

Précisez quand le dernier sondage sur la satisfaction des employés a été mené et quel type d'analyse a été effectué sur les résultats.

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

L'institution devrait mener des enquêtes de satisfaction régulièrement, au moins tous les deux ans, auprès d'au moins un échantillon représentatif d'employés (c.-à-d. que l'enquête devrait couvrir tous les types d'employés, et présenter les résultats segmentés par genre).

Les résultats devraient être décomposés par genre pour comprendre les écarts de perception et de satisfaction entre les hommes et les femmes, mais aussi potentiellement entre les responsables et les employés, les nouveaux arrivants et les anciens employés, le personnel permanent et intérimaire, le personnel du siège et le personnel des agences, etc. L'analyse par poste, genre, agence, etc. peut aider à comprendre les raisons des départs et les actions spécifiques à prendre (pour les employés des agences éloignées, le manque d'information et de motivation reçues du siège pour les employés, ou l'impossibilité pour les femmes de gérer leurs obligations personnelles avec les horaires de travail par exemple).

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

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

#### *2.A.3.4 Le conseil d'administration prend des mesures correctives lorsqu'il identifie des risques pour les clients, pour les employés ou lorsque l'institution n'atteint pas ses objectifs sociaux.*

Le rôle de surveillance du conseil signifie qu'il est responsable de prendre des mesures lorsque les objectifs ne sont pas atteints pour atteindre la stratégie sociale définie.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si des actions correctives concrètes, récentes et majeures peuvent être partagées (moyens majeurs impliquant des changements dans les conditions générales des produits, l'organisation, les formations, etc.). Il peut également être « oui » si l'on considère qu'aucune mesure corrective n'est nécessaire car l'institution atteint pleinement ses objectifs sociaux.
- Sélectionner « partiellement » si les actions datent d'il y a plus d'un an, ou s'il s'agit seulement d'un changement mineur dans les termes et conditions des produits, l'organisation, les formations (pas visible au niveau des clients par exemple, comme un changement dans le SIG pour mieux collecter les données clients).

**Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil y compris les rapports GPS partagés avec le CA
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Indiquez la date du procès-verbal du conseil d'administration où l'information est trouvée, ou faites référence à des exemples cités lors d'entretiens avec les membres du conseil ou la direction.

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

Exemples de mesures correctives :

- L'institution financière X a manqué son objectif d'avoir 60% de son portefeuille dans des prêts de groupe solidaires, ce qui a conduit le conseil d'administration à demander à la direction de revoir le système d'incitation qui encourage actuellement les prêts individuels plus que les prêts de groupe.
- L'institution financière Y n'a pas atteint son objectif de 2 % de clients âgés de 18 à 25 ans, malgré un produit « spécifique aux jeunes », ce qui a amené le conseil à demander une étude de marché pour mieux comprendre les obstacles auxquels fait face cette population cible.
- Le conseil d'administration de l'institution financière Z a pris des mesures pour discuter de la tarification des produits, car les niveaux de prix ont été jugés non conformes à la politique de l'institution en matière de rendement, avec un ROA supérieur à 7,5%, un drapeau rouge pour la protection des clients.

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

- [IDEPRO \(Bolivia\) takes corrective action and launches Pro-Cadenas](#)

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

Les évaluations par le conseil d'administration du PDG/directeur.trice devraient être fondées sur le rendement financier et les performances sociales de votre organisation. Le conseil devrait prendre les critères d'évaluation directement des objectifs sociaux établis dans la stratégie sociale.

Voici des exemples de critères d'évaluation :

- L'organisation sert les clients cibles ;
- L'organisation atteint ses objectifs de fidélisation de la clientèle ;
- L'organisation atteint ses objectifs de satisfaction de la clientèle ;
- L'institution fait des progrès vers l'atteinte de ses objectifs sociaux, tels que mesurés par les indicateurs sociaux qu'elle suit ;
- L'organisation atteint ses objectifs de maintien en poste des employés ;
- L'organisation met en œuvre un plan d'action de GPS dans un délai donné ;
- L'institution répond aux problèmes mis en évidence dans le rapport d'étude de marché en modifiant un produit ou un service, etc.

Le conseil d'administration devrait superviser la rémunération du PDG/directeur.trice. Si la rémunération est partiellement incitative, le PDG (et les autres dirigeants) devraient être incités sur des critères de performance sociale et financière. La rémunération devrait être revue chaque année pour s'assurer que la rémunération du PDG/directeur.trice et des autres cadres supérieurs est comparable à celle d'autres fournisseurs ayant des engagements sociaux similaires. Le conseil d'administration devrait également calculer annuellement la différence entre la rémunération annuelle moyenne des cadres supérieurs et celle des employés ayant les salaires les plus bas. Si le ratio est supérieur à 25:1, le conseil d'administration doit en justifier la raison et confirmer qu'il est conforme aux objectifs sociaux et à la stratégie de l'organisation.



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

L'organisation d'objectifs sociaux dans le cadre du processus d'évaluation des performances du PDG/directeur.trice envoie un message fort sur l'importance d'atteindre ces critères. L'importance peut être encore soulignée en basant la rémunération sur des critères de performance sociale. La rémunération du PDG/directeur.trice devrait tenir compte des résultats de son évaluation, y compris des critères de performance sociale. Les lignes directrices pour l'indicateur 2.A.4.2 expliquent comment évaluer la performance du PDG en fonction de critères de performance sociale.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si le conseil d'administration évalue annuellement la performance du PDG en considérant les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs sociaux à côté des objectifs financiers, et si l'évaluation influence le niveau de rémunération/prime pour le PDG. Cela requiert que l'évaluation de la performance du PDG s'accompagne d'un objectif social clair, réalisable et « SMART » fixé par le conseil d'administration, en ligne avec le standard 1A.
- Le score est « partiellement » si le CA n'évalue pas le PDG annuellement, si l'évaluation ne prend pas en compte tous les objectifs sociaux ou si l'évaluation n'est pas faite de manière cohérente

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

- Procès-verbaux du conseil d'administration, formulaire d'évaluation
- Entretiens avec le conseil d'administration, le PDG/directeur.trice

#### **Preuves à fournir**

Donnez des exemples de ce sur quoi le PDG/directeur.trice est évalué.

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

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

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

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

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si chaque année, une évaluation formelle par le conseil d'administration prend en compte des objectifs de performance sociale clairs et réalisables pour discuter des réalisations avec le PDG.
- Sélectionner « partiellement » si l'évaluation n'est pas effectuée annuellement, ou si les objectifs ne sont pas entièrement alignés sur la stratégie sociale, incomplets, pas clairs/réalisables/SMART.

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

- Formulaire d'évaluation s'il existe
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretiens avec le PDG/directeur.trice

#### **Preuves à fournir**

Fournir la liste des critères utilisés dans l'évaluation du PDG et la date du dernier examen.

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

Exemples de critères d'évaluation pour évaluer le PDG par rapport à des critères sociaux :

- Sensibilisation des clients cibles
- Taux de rétention des clients
- Taux de rétention des employés
- Satisfaction de la clientèle
- Mise en place d'un plan d'action pour la GPS, dans un délai donné, mesures correctives prises par la direction en lien avec une étude de marché, en modifiant un produit ou un service pour mieux répondre aux besoins des clients, etc.

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

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

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

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

Pour rester conforme aux objectifs sociaux de l'institution, la rémunération des cadres doit tenir compte des objectifs de performance sociale pour encourager la réalisation des objectifs sociaux (2.A.4.3.1), doit être équilibrée au sein de l'organisation, ne pas créer d'inégalités (2.A.4.3.2) et être raisonnable / au même niveau, par rapport au marché (2.A.4.3.3). Il incombe au conseil d'administration de superviser ces aspects.

### Conseils de notation

#### Détail 2.A.4.3.1

- Le score est « oui » si l'évaluation de la réalisation des objectifs sociaux par le CA détermine le niveau de compensation/prime du PDG. Vérifiez la cohérence avec 2A4.1 et 2A4.2, si vous aviez sélectionné « non », vous ne pouvez pas sélectionner « oui » ici.
- Le score est « partiellement » si le CA ne conduit l'évaluation que sur une partie des objectifs sociaux ou si l'évaluation ne se fait pas de manière cohérente (si les objectifs sociaux ne sont pas SMART, par exemple)
- Si des incitations sont offertes et ne sont basées que sur la performance financière, sélectionner « non » car 2.A.4.3.1 examine les critères sociaux.
- Le score ne peut pas être Non Applicable, s'il n'y a pas de critères sociaux d'évaluation. Le score ne peut être « NA » que si les objectifs sociaux sont formellement suivis mais que l'institution ne veut pas payer de rémunération basée sur des primes.

#### Détail 2.A.4.3.2

- Le score est « oui », si l'institution calcule les différences de rémunération et que le niveau est inférieur à 25 :1.
- Si le rapport entre la rémunération des cadres supérieurs et celui des agents de terrain est supérieur à 25:1, mais qu'une justification formelle est donnée, le score est « partiellement ».

#### Détail 2.A.4.3.3

- Pour un score « oui », l'examen des niveaux de rémunération doit avoir été effectué au cours de la dernière année, avec des niveaux comparables aux pairs
- Le score sera « partiellement », si un des éléments est manquant.

### Sources d'information

- Politique d'incitation
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Formulaire d'évaluation du rendement
- Entretiens avec les RH
- Entretiens avec le conseil d'administration, PDG/directeurs généraux

**Preuves à fournir**

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

Précisez comment le ratio de rémunération des cadres supérieurs par rapport aux agents de terrain est calculé, par exemple « les RH calculent régulièrement la différence entre la rémunération annuelle moyenne de leurs trois postes de direction et celles de leurs trois postes avec les salaires les plus bas et ont fixé une limite de 20 ».

Précisez quand le dernier examen comparatif de la rémunération a été effectué et la source de l'information, car l'information peut être complexe à obtenir. Sources possibles de données sur les niveaux de rémunération pour des institutions similaires : enquête salariale réalisée par des consultants locaux, données obtenues par le biais du réseau national de microfinance, données obtenues par une organisation qui évalue les pratiques RH telle que Great Place to Work.

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

2.A.4.3.1 Le fait de fonder les incitatifs sur des critères de performance sociale envoie un message fort sur l'importance d'atteindre ces critères. Une rémunération incitative, y compris des critères de performance sociale, contribuera à motiver la direction et à assurer l'engagement envers la mission sociale.

2.A.4.3.2 L'institution doit s'assurer que l'écart entre la rémunération annuelle de ses cadres supérieurs et celui de ses employés sur le terrain est approprié et conforme aux objectifs sociaux de l'organisation. Une institution pourrait constater que le salaire moyen des trois responsables les mieux rémunérés est 100 fois supérieur à celui des trois agents les moins bien payés, ce qui soulève des questions quant à savoir si l'écart salarial reflète les valeurs institutionnelles de justice et d'équité.

Un investisseur social a établi la règle suivante pour évaluer ses partenaires : nous obtenons un score maximum si la différence est de 20 au maximum, la moitié si la différence se situe entre 20 et 40, et nous notons « 0 » si la différence est supérieure à 40.

2.A.4.3.3 L'examen de la rémunération pour s'assurer qu'elle est comparable à celle des institutions à vocation sociale similaires constitue une vérification de la réalité et de l'alignement local avec les objectifs sociaux. S'il y a de grandes différences (p. ex., salaire élevé requis pour attirer quelqu'un ayant un talent rare qui est essentiel pour l'institution à ce moment-là), le conseil devrait déterminer si l'écart est justifié.

Pour rester conforme aux objectifs sociaux de l'institution, la rémunération des cadres doit tenir compte des objectifs de performance sociale pour encourager la réalisation des objectifs sociaux (2.A.4.3.1), doit être équilibrée au sein de l'organisation, ne pas créer d'inégalités (2.A.4.3.2) et être raisonnable / au même niveau, par rapport au marché (2.A.4.3.3). Il incombe au conseil d'administration de superviser ces aspects.

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

Votre conseil d'administration doit protéger la stratégie sociale de l'institution en tout temps, mais particulièrement pendant les périodes de changements majeurs qui rendent votre institution vulnérable à la « dérive de la mission » (p. ex., servir des clients relativement plus fortunés au fil du temps) ou en temps de crise lorsque les clients ou le personnel peuvent être dans des situations difficiles.

Le changement institutionnel peut être lié à :

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

Les temps de crise sont par exemple :

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

Il est important que le Conseil surveille les directives fournies aux employés pour comprendre, adapter et gérer les changements (information, formation, outils, etc.).

### **Nouveaux investisseurs**

Avant d'accepter un nouvel investisseur ou prêteur, le conseil d'administration et la direction devraient tenir compte des éléments suivants :

- si l'investisseur s'est déjà engagé ou est susceptible de s'engager envers les objectifs sociaux de votre institution; et
- si l'investisseur apporte de l'expérience et/ou des ressources pour la performance sociale

Les organisations à but non lucratif ont généralement plus de liberté pour choisir les membres du conseil d'administration qui représentent les valeurs de l'institution. Les organisations à but lucratif doivent trouver un équilibre entre le besoin de capital et le désir d'attirer des investisseurs qui reflètent les valeurs de l'institution. Néanmoins, toutes les institutions doivent être prudentes lorsqu'elles envisagent de travailler avec un nouvel investisseur, afin d'éviter de faire appel à une partie prenante qui pourrait les détourner de leur mission. Certaines institutions ont refusé des dons et des investissements parce qu'ils provenaient d'organismes dont les intérêts n'étaient pas alignés avec leur mission. Même si les intérêts entre votre institution et les nouveaux investisseurs semblent concorder, vous devriez inclure les attentes en matière de performance dans les conventions d'actionnaires.

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

Votre conseil d'administration doit protéger les objectifs sociaux de l'organisation lorsqu'il prend des décisions concernant de nouveaux produits et le ciblage de nouveaux clients et de nouvelles régions géographiques. Ils devraient tenir compte à la fois des implications commerciales et sociales de telles décisions, et ils devraient utiliser les données des clients au cours du processus décisionnel. Par exemple, si le conseil décide d'ajouter ou de rajuster un produit d'épargne, il devrait tenir compte du pourcentage de clients qui épargnent actuellement, au fil du temps. Si le nombre est faible (c.-à-d. que seul un faible pourcentage de clients sont des épargnants), cela donne à penser que le produit d'épargne actuel est une décision « financière seulement » destinée à générer des capitaux pour l'institution plutôt qu'à répondre aux multiples besoins des clients.

De plus, si les soldes d'épargne moyens sont supérieurs à la taille moyenne des prêts, cela pourrait suggérer que le produit d'épargne actuel ne répond pas aux besoins de la majorité des clients cibles. À l'aide d'indicateurs pertinents, votre conseil d'administration sera bien placé pour poser des questions critiques sur l'impact social de ses nouvelles décisions en matière de produits.

De même, lorsqu'il décide de rechercher de nouveaux clients cibles ou une nouvelle région géographique, le conseil d'administration doit se demander si l'institution comprend déjà les besoins du nouveau groupe et, le cas échéant, si elle est bien placée pour répondre à ces besoins particuliers.

Par ailleurs, votre organisation a-t-elle besoin de plus de temps pour faire des recherches sur les besoins du nouveau groupe et déterminer quels produits et services répondront à ses

besoins ? De plus, le conseil d'administration devrait réfléchir aux avantages commerciaux et sociaux de l'élargissement du ciblage de la clientèle. Un exemple de réalisation de deux objectifs : l'institution s'étend à des zones plus rurales, répondant à l'objectif social d'inclusion financière et à l'objectif financier de réduire le risque de sortie des clients basé sur la compétition d'autres prêteurs urbains.

La numérisation des services est un moment clé pour adopter une approche équilibrée de la prise de décision. La décision de se lancer dans la numérisation doit être basée sur la création de valeur à la fois pour l'institution et le client, car elle nécessite un investissement financier important en termes de temps et de formation du personnel. La numérisation s'accompagne d'un plan de mise en œuvre spécifique dans lequel le conseil d'administration doit prendre des décisions concernant les alternatives à choisir afin d'atteindre les objectifs stratégiques sociaux et financiers. Ces décisions doivent être guidées par des objectifs clairs. La numérisation des services financiers crée l'occasion de faire progresser de nombreux objectifs sociaux et financiers, mais pas tous en même temps ! Pour en savoir plus sur la numérisation axée sur le client, consultez *A Guide to Digitalization: Steps to Launch Digital Financial Services with a Client-Centric Approach* (663)

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

Le conseil d'administration devrait préserver la stratégie sociale de l'institution en tout temps, mais particulièrement pendant les périodes de crise qui rendent l'institution vulnérable à la « dérive de la mission » et pendant lesquelles il existe un risque accru de préjudice pour les clients et les employés.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si le Conseil a utilisé les données des clients et des employés (satisfaction, résultats, plaintes) pour surveiller les objectifs sociaux et que les procès-verbaux et les entretiens du Conseil peuvent montrer que le Conseil les analyse et en discute pendant la crise pour s'assurer que les objectifs sociaux peuvent être poursuivis.
- Vous pouvez sélectionner « Non applicable » si aucune crise majeure n'a été observée au cours des 2-3 dernières années (selon date du dernier audit/rating).
- Sélectionner « partiellement », si le conseil d'administration ne dispose pas de données complètes sur les clients ou les employés pour analyser l'effet de la crise sur les objectifs sociaux ou si le conseil ne surveille pas régulièrement les objectifs sociaux clés pendant la crise.
- Sélectionner « non » si le conseil d'administration ne prend pas en compte la crise pour comprendre les effets potentiels sur sa stratégie sociale ou si le conseil ne reçoit pas de données utiles, des clients ou des employés, pour gérer la crise.

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

- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretiens avec le conseil d'administration
- PDG/directeurs généraux

#### **Preuves à fournir**

Donnez des exemples de renseignements demandés ou partagés avec le Conseil en temps de crise, ainsi que le processus décisionnel et les mesures prises pour aider les clients ou les employés à faire face aux défis liés à la crise.

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

Rôle des institutions financières en temps de crise :

- Développer des mécanismes de collecte rapide et continue de données, en particulier pour des groupes et segments spécifiques de clients susceptibles d'être plus touchés par la crise.

- Segmenter et analyser régulièrement les données opérationnelles et de portefeuille pour détecter les changements de bien-être et de stress dans différents segments de clients qui pourraient se « cachés » dans les statistiques globales de portefeuille.
- Proposer des produits flexibles et personnalisables qui peuvent être ajustés pour répondre aux besoins spécifiques des clients pour faire face à la crise.
- Soutenir l'adaptation des entreprises des clients en offrant des formations, un soutien à la planification commerciale et du coaching, directement ou par le biais de partenariats.
- Entreprendre des campagnes d'épargne et encourager l'épargne pour aider les clients à retrouver leur résilience.
- Adopter une vision à long terme : donner aux clients autant de flexibilité en matière de paiements et autant d'allègement de dette que possible et nécessaire pour aider les bons clients à se rétablir.
- Être aussi ouvert que possible avec les investisseurs sur ce que les clients ressentent suite à la réponse de l'institution.
- Investir dans la numérisation des services et/ou dans des agents et des points de vente supplémentaires pour faciliter l'accès aux services pour les clients pendant les périodes de crise.

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

- [Case Study: Fundación Esperanza Bringing 'Esperanza' \(hope\) to Ecuadorian Women Microentrepreneurs During COVID-19](#)
- [Maintaining a Healthy & Productive Workforce During the COVID-19](#)
- [COVID-19 Client Interview Tool Data Insights and Recommendations for Funders, FSPs, and Regulators](#)

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

Le conseil d'administration devrait protéger la stratégie sociale de l'institution en tout temps, mais particulièrement pendant les périodes de changements majeurs qui rendent l'institution vulnérable à la « dérive de la mission » (p. ex., servir des clients relativement plus riches au fil du temps). Les changements majeurs peuvent inclure la transformation juridique, l'arrivée de nouveaux investisseurs, l'introduction de nouveaux produits, de clients cibles et / ou l'expansion géographique, la transformation numérique, etc.

### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si le Conseil a utilisé les données des clients et des employés (satisfaction, résultats, plaintes) pour surveiller les objectifs sociaux et que les procès-verbaux et les entretiens du Conseil peuvent montrer que le Conseil les analyse et en discute pendant la période de changement institutionnel pour s'assurer que les objectifs sociaux peuvent être poursuivis.
- Vous pouvez sélectionner « Non applicable » si aucun changement institutionnel majeur n'a été observé au cours des 2-3 dernières années (selon date du dernier audit/rating).
- Sélectionner « partiellement », si le conseil d'administration ne dispose pas de données complètes sur les clients ou les employés pour analyser l'effet de la période de changement institutionnel sur les objectifs sociaux ou si le conseil ne surveille pas régulièrement les objectifs sociaux clés pendant ces phases de changement.
- Sélectionner « non » si le conseil d'administration ne prend pas en compte le changement pour comprendre les effets potentiels sur sa stratégie sociale ou si le conseil ne reçoit pas de données utiles, des clients ou des employés, pour gérer le changement.

### **Sources d'information**

- Procès-verbaux du conseil d'administration

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

**Preuves à fournir**

Précisez le document où la stratégie sociale est exposée, si la façon dont les changements institutionnels peuvent avoir une incidence sur la stratégie présentée et si des plans visant à éviter/atténuer la dérive/modification des objectifs sociaux sont proposés.

Précisez si les procès-verbaux du conseil indiquent que des indicateurs liés à ses objectifs sociaux ont été présentés et discutés pendant la période de changement.

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

La direction devrait prendre toutes les décisions stratégiques et opérationnelles dans le but d'équilibrer les objectifs financiers et sociaux de l'institution. En pratique, cela signifie :

- Intégrer les objectifs de performance sociale de votre institution dans la planification stratégique et opérationnelle ;
- Tenir compte de toutes les décisions en fonction de leurs effets potentiels sur les clients et les employés et les surveiller au fil du temps

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

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

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

Comme décrit dans la norme 1A, la stratégie globale de votre organisation doit inclure les clients cibles, les objectifs sociaux et la manière de les atteindre, les cibles et les indicateurs. Au-delà de cette stratégie institutionnelle, tous les plans d'affaires (par exemple, contrats avec des investisseurs, propositions de nouveaux produits) doivent être conformes aux objectifs sociaux de l'institution. Un moyen pratique d'atteindre cet alignement est d'exiger un examen de la performance sociale de tous les plans d'activités, contrats, stratégies et décisions opérationnelles avant qu'ils ne soient finalisés.

La direction devrait discuter de la façon dont un plan ou une décision donnée peut :

- Affecter les clients ;
- Affecter les employés ;
- Avoir une incidence sur la capacité de votre organisation à atteindre ses objectifs sociaux, ainsi que sur sa réputation publique ;
- Exiger de l'institution qu'elle recueille des données supplémentaires sur les performances sociales ; ou
- Exiger des ajustements aux objectifs sociaux déclarés de l'institution

Par exemple, si un fournisseur envisageait de poursuivre une stratégie de croissance plus dynamique, la direction et le conseil d'administration devraient tenir compte non seulement des répercussions financières, mais aussi des effets sur le personnel et les clients. La stratégie aidera-t-elle à atteindre l'objectif de l'institution d'accroître l'inclusion financière des personnes non bancarisées ? (très probablement). Cela exercera-t-il une pression

supplémentaire sur le personnel occupé ? (Oui, à moins que de nouveaux employés soient embauchés ou que d'autres gains d'efficacité ne soient réalisés). Les clients connaîtront-ils des ventes agressives en raison de nouveaux objectifs de charge de travail plus élevés pour le personnel ? (Probable, à moins que des mesures d'atténuation ne soient prises).

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

Une institution ne peut pas vraiment savoir comment elle se comporte par rapport à ses objectifs sociaux à moins de mesurer et de surveiller sa performance de manière régulière, objective et délibérée. Les exemples et les impressions anecdotiques peuvent être trompeuses et même grossièrement inexactes. Par conséquent, les dirigeants devraient utiliser les données sociales pour suivre régulièrement les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux.

Un tel suivi permettra que :

- La direction doit se tenir responsable des cibles ;
- les membres du conseil d'administration et/ou les investisseurs à tenir la direction responsable des cibles, y compris tenir le chef de la direction ou le directeur responsable des cibles ;
- La direction doit inciter les employés à atteindre des objectifs de performance sociale et récompenser ceux qui ont un bon résultat ;
- La direction et le conseil d'administration doivent enquêter sur les raisons des résultats médiocres ou inattendus et y réagir, par exemple en modifiant les produits, les services et les modes de prestation ;
- L'institution doit démontrer les progrès réalisés aux intervenants externes, améliorant ainsi sa crédibilité sur le marché ;
- Tous les employés non cadres pourront voir comment l'institution progresse (ou non) vers ses objectifs sociaux, en sensibilisant à ce que l'institution veut réaliser.

### **Tenir les cadres supérieurs responsables des objectifs sociaux de l'institution**

Bien que votre institution doive évaluer tous les employés en fonction de leur capacité à s'acquitter de leurs tâches liées au rendement social, les cadres supérieurs devraient être particulièrement responsables des objectifs sociaux de votre organisation. Les cadres supérieurs donnent le ton aux autres employés, et leur niveau d'engagement envers les objectifs sociaux de votre institution déterminera la capacité globale de votre institution à atteindre ces objectifs.

Le tableau « EXEMPLES D'OBJECTIFS SOCIAUX POUR LES CADRES SUPÉRIEURS » fournit une liste des postes de cadres supérieurs, ainsi que des exemples d'objectifs institutionnels dont ils sont responsables et des exemples d'objectifs qu'ils devraient atteindre. Chaque cadre supérieur de votre organisation devrait avoir une telle liste de ses responsabilités et de ses objectifs et ses évaluations régulières du rendement devraient examiner leur succès dans l'atteinte de ces objectifs.

[Exemples of Social Targets for Senior Managers](#)

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

Il est important d'inclure des objectifs sociaux et des cibles dans le plan d'affaires ou le plan opérationnel pour s'assurer qu'ils sont intégrés aux décisions stratégiques, à la planification et aux opérations de l'institution.

### **Conseils de notation**

- Le score sera « oui » si l'institution inclut tous ses objectifs sociaux et leurs cibles dans son plan opérationnel annuel. Il faut alors que la réponse soit également « oui » pour 1.A.2.1 et 1.A.2.2.
- Si l'institution définit plusieurs objectifs sociaux et cibles, mais qu'un seul est inclus dans le plan opérationnel, sélectionner « partiellement ».
- Dans le cas où l'institution ne définit qu'un seul objectif social et cible et que celui-ci est inclus dans le plan opérationnel, les réponses au titre de la pratique essentielle



1A3 peuvent être « partiellement » et pour l'indicateur 2.B.1.1 vous pouvez sélectionner « oui ».

- Vérifiez la cohérence avec 1A21, 1A22 – si vous aviez sélectionné « non » à ces indicateurs, vous devriez très probablement sélectionner « non » ici.

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

- Stratégie/Plan d'affaires
- Plans opérationnels annuels
- Entretiens avec le PDG/directeur général

#### **Preuves à fournir**

Précisez les sections du plan opérationnel qui font référence aux objectifs sociaux et aux cibles. Donnez des exemples concrets.

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

Les incitations peuvent avoir un impact puissant sur les performances. L'évaluation de la direction par rapport aux objectifs de performance sociale envoie le message qu'ils sont une priorité.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si le PDG évalue annuellement la performance des cadres supérieurs en considérant les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs sociaux à côté des objectifs financiers, et si l'évaluation influence le niveau de rémunération/prime pour les cadres. Cela requiert que l'évaluation de la performance du PDG s'accompagne d'un objectif social clair, réalisable et « SMART » fixé par le conseil d'administration, en ligne avec le standard 1A.
- Le score est « partiellement » si le PDG n'évalue pas les cadres annuellement, si l'évaluation ne prend pas en compte tous les objectifs sociaux ou si l'évaluation n'est pas faite de manière cohérente

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

- Politique RH
- Formulaire d'évaluation du personnel (remplis)
- Entretiens avec le PDG
- Entretiens avec les RH
- Entretiens avec des cadres supérieurs

#### **Preuves à fournir**

Énumérez les critères utilisés dans les évaluations.

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

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

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

En plus de considérer l'effet des décisions stratégiques sur les clients, vous devriez demander aux cadres à tous les niveaux d'effectuer un « contrôle de la performance sociale » régulier sur toutes les décisions quotidiennes. Cette vérification peut être aussi simple que de demander : « Comment cette décision affecte-t-elle les clients? » avant de choisir un plan d'action. Discutez avec les cadres de la façon dont cette vérification pourrait se dérouler de manière régulière et comment elle pourrait les amener à modifier les opérations

courantes ou les activités prévues. Identifiez les responsables et les employés sur le terrain qui peuvent aider à répondre à cette question en apportant des expériences concrètes issues du terrain.

### **Surveiller les risques liés à la performance sociale**

Les systèmes de gestion des risques de nombreuses institutions ont tendance à se concentrer sur les risques financiers et opérationnels tels que la fraude. Mais ils ignorent souvent des risques liés à votre capacité de servir efficacement les clients. L'audit interne et/ou la gestion des risques devraient intégrer des critères de performance sociale dans leurs activités régulières. En outre, l'évaluation externe des risques de performance sociale tels que les ratings sociaux, les audits externes ou la certification de protection des clients sont recommandés. Le tableau "Surveiller les risques de performance sociale" offre quelques idées de risques courants de performance sociale. Générez votre propre liste de facteurs de risque à surveiller en fonction de vos objectifs sociaux et du contexte du marché. Discutez des résultats préliminaires qui signalent des menaces possibles et surveillez-les de plus près.

- [Microloan Foundation responds to missed outreach targets by addressing barriers](#)
- [KASHF Foundation Monitors Risk Using Client Interviews](#)

#### *2.B.2.1 La direction analyse les données suivantes et évalue les risques.*

*Fréquence minimale : annuelle*

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

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

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

Les risques liés à la performance sociale font partie intégrante d'un cadre complet de gestion des risques. En effet, de nombreux critères de performance sociale peuvent servir de signes avant-coureurs de faiblesses de crise, institutionnelles et opérationnelles.

L'évaluation des risques peut être effectuée par un cadre à l'audit interne par exemple, un comité spécifique ou dans d'autres départements opérationnels.

### **Conseils de notation**

Pour chaque détail :

- S'il existe 1) des évaluations régulières des risques (au moins une fois par an), 2) formelles (ex : avec des rapports dédiés partagés avec la direction), au niveau opérationnel et au niveau de l'audit interne pour identifier les risques de performance sociale, sélectionner « oui ».
- Si un des éléments ci-dessus est manquant, sélectionner « partiellement ».

### **Sources d'information**

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

### **Preuves à fournir**

Précisez comment les risques sont évalués (fréquence, par qui). Consultez les rapports de gestion et/ou donner des exemples cités lors des entretiens avec la direction.

### **Exemples sur le terrain/conseils pour la mise en œuvre**

Pour 2.B.2.1.1

Cela comprend :

- Analyse du risque de surendettement des clients. Fréquence minimale : tous les six mois
- Taux d'utilisation des produits des clients, par produit. Fréquence minimale : trimestrielle
- Les taux d'intérêt et s'ils sont alignés sur les objectifs sociaux de l'institution. Fréquence minimale : annuelle
- Dérive de mission et risque de réputation – surveiller le nombre de clients ciblés (femmes, ruraux, jeunes, ménages vulnérables, etc.) ; études de marché pour évaluer l'image de l'institution sur le marché
- Incidents causant des préjudices – surveiller les plaintes des clients ; analyser l'inconduite du personnel; Pratiques de recouvrement abusives/agressives
- Sortie ou insatisfaction des clients – mener des sondages de satisfaction, analyser les raisons du départ des clients
- Incitations pouvant mener à un comportement négatif – examiner les programmes d'incitation chaque année pour vérifier les conséquences négatives non intentionnelles (par exemple, les incitations au recrutement de nouveaux clients qui amènent les employés à servir des clients qui ont déjà des prêts auprès de plusieurs institutions)
- Manque de transparence – veiller à ce que l'audit interroge les clients pour évaluer leur connaissance des conditions
- Toutes les analyses listées ci-dessus doivent être désagrégées par genre et autres catégories utiles.

#### Pour 2.B.2.1.2

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

Ces analyses doivent être désagrégées par genre et autres catégories utiles de clients (jeunes, ruraux, par niveau de revenu, etc.)

#### Pour 2.B.2.1.3

L'analyse comprend :

- Taux de rotation du personnel, selon le sexe et le poste. Fréquence minimale : tous les six mois.
- Analyse des enquêtes de satisfaction des employés Fréquence minimale : tous les deux ans.
- Inégalités entre les sexes/discrimination – analyse de la répartition par genre du personnel, écarts de rémunération
- Toutes les analyses ci-dessus doivent être ventilées par genre, par poste et autres catégories pertinentes.

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

- Monitor Social Performance Risk
- CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk

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

- Capacité de remboursement des clients, analyse des approbations de prêts, prévention des ventes agressives
- Transparence envers les clients
- Respect du code d'éthique ; prévention de la fraude et de la corruption
- Saisie des garanties et pratiques de recouvrement appropriées
- Utilisation abusive et fraude sur les données des clients
- Traitement des réclamations, y compris l'examen d'un échantillon de cas

Pour toutes les politiques, il est important d'assurer une application uniforme en effectuant des vérifications ou des contrôles réguliers. Il s'agit d'une fonction généralement exercée par

le service d'audit interne. De plus, les services d'audit interne et/ou de gestion des risques ont pour tâche de cerner les lacunes qui présentent un risque pour l'institution. Ils ont tendance à se concentrer sur les risques financiers et opérationnels, mais certains risques sont plus étroitement liés à la capacité d'une institution de servir efficacement les clients. Ces risques devraient être intégrés dans le cadre de vérification.

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

### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si 1) l'institution a un processus formel de suivi des risques de protection des clients, avec les opérations et l'audit interne, incluant des entretiens directs avec les clients si 2) l'équipe d'audit interne et de gestion des risques dispose d'une liste de contrôle formelle pour vérifier que chacun des points listés dans l'indicateur sont bien gérés au niveau des agences et des clients et si 3) les rapports sont partagés avec la direction pour prendre une décision en cas de non-conformité.
- Si un des points est manquant, et notamment si le processus d'audit interne ne comprend pas d'entretiens directs avec les clients et de visites pour vérifier la compréhension, le traitement et l'analyse de la capacité de remboursement, sélectionner « partiellement ».

### Sources d'information

- Listes de contrôle d'audit, rapports d'audit
- Procès-verbaux du conseil d'administration, rapports opérationnels des agences
- Entretiens avec les services d'audit interne / risque/ opérations
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

### Preuves à fournir

Précisez quels critères sont intégrés au cadre d'audit. Vérifiez la liste de vérification de l'audit pour voir s'il y a des visites de clients à la compréhension de la vérification.

Précisez comment l'audit/le risque vérifie le processus d'approbation des prêts et toutes les mesures qui ont été prises pour résoudre une mise en œuvre incorrecte.

L'audit interne vérifie le refinancement non autorisé, la présence de plusieurs emprunteurs ou de plusieurs cosignataires au sein du même ménage et d'autres pratiques susceptibles d'accroître l'endettement.

Spécifiez le processus de contrôle interne utilisé pour vérifier les stratégies de transparence. Donnez des exemples de la façon dont la vérification vérifie les politiques relatives au traitement juste et respectueux des clients. Donner des informations sur la fréquence des audits et l'étendue des vérifications.

Précisez quand l'audit a vérifié le mécanisme de traitement des plaintes pour la dernière fois. Si l'audit a fait des observations à traiter, vérifier que des mesures correctives ont été prises.

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

L'audit peut comporter un questionnaire spécifique pour vérifier les questions de protection des clients, ou peut intégrer des contrôles dans l'audit d'autres processus. Voici des exemples de contrôles d'audit :

- Vérifier la compréhension du Code par le personnel, par exemple, au moyen de tests aléatoires administrés à différents types d'employés (p. ex., diverses durées, divers emplacements géographiques).
- Effectuer des visites d'entreprises ou à domicile et des entretiens avec les clients auprès d'un échantillon représentatif de clients chaque année. Vérifiez que les clients comprennent leurs droits, y compris le droit à un traitement respectueux de la part des employés et le droit de porter plainte.

- Interviewer les clients sortants pour enquêter sur les raisons de quitter l'organisation (p. ex. produit inapproprié, comportement des employés, difficultés à respecter les obligations de prêt).
- Vérifier que les employés se conforment aux politiques de l'organisation sur le rééchelonnement et le refinancement des prêts à l'aide de visites de clients et de dossiers de prêts.
- Examiner les données sur le traitement des réclamations d'assurance, y compris la rapidité du règlement des sinistres, et un échantillon de rejets de réclamations.
- Examiner un cas de manque de respect envers les clients, y compris les entretiens avec les clients et le personnel, afin de déterminer les lacunes dans les politiques et les procédures.

Vérifier la liste de contrôle des audits utilisée par les agences et les bureaux d'accueil : inclut-elle des entretiens avec les clients et vérifie-t-elle des questions telles que la compréhension des modalités par les clients ? Quelles sont les pratiques de recouvrement et conduite du personnel ? Il y a-t-il une application uniforme de la procédure de traitement des plaintes ?

L'équipe d'audit vérifie-t-elle l'analyse de la capacité de remboursement ? L'utilisation des renseignements de l'agence d'évaluation du crédit ? Les données clients recueillis sont-elles validées par l'audit interne ?

Vérifiez que la politique d'audit interne est respectée.

Exemples :

La politique de l'institution X stipule que l'audit interne vérifiera 5 % des dossiers des clients chaque année pour s'assurer que les calculs sont corrects et conformes à la politique. L'unité des contrôles internes de l'institution Y visite chaque succursale au moins deux fois par an et vérifie 10 dossiers de clients à chaque fois.

Vérifiez auprès des clients s'ils ont déjà eu la visite d'un auditeur interne, pour leur poser des questions sur les produits pris, le comportement du personnel, la transparence, etc.

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

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

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

La direction est chargée, sous la supervision du conseil d'administration, de prendre des mesures lorsque les objectifs ne sont pas atteints pour suivre la stratégie définie.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la direction a pris des actions correctives concrètes, récentes et majeures en réponse à des risques identifiés sur les performances sociales (changements dans les conditions générales des produits, l'organisation, les formations, etc.). Vous pouvez également sélectionner « oui » si l'on considère qu'aucune mesure corrective n'est nécessaire car le prestataire atteint pleinement ses objectifs sociaux.
- Sélectionner « partiellement » si les actions prises par la direction datent de plus d'un an, ou si ce sont seulement des changements mineurs (pas visibles au niveau des clients par exemple, comme un changement dans le système SIG pour mieux collecter les données clients).
- Le score est « non » si aucun changement n'a eu lieu malgré des risques clairement identifiés.

**Sources d'information**

- Rapport de gestion
- Entretiens avec les cadres

**Preuves à fournir**

Examinez les mesures correctives prises lorsque des risques ou des répercussions négatives sur les clients et les employés ont été cernés et précisez les résultats des mesures correctives. Donnez des exemples de mesures correctives avec les risques identifiés qu'elles sont censées atténuer.

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

- MicroLoan Foundation responds to missed outreach targets by addressing barriers
- CASHPOR Identifies a Social and Financial Risk

DRAFT

## Dimension 3. Produits et services centrés sur les clients

La conception centrée sur les clients signifie réfléchir à la façon dont les services financiers et non financiers s'intègrent dans la vie de vos clients cibles et les aider à atteindre leurs objectifs financiers, puis à les concevoir en conséquence. Pour ce faire, vous devez écouter vos clients pour comprendre comment les besoins et l'utilisation des produits des différents groupes de clients varient, comment la satisfaction et le départ des clients varient selon le groupe de clients et les raisons qui les sous-tendent. Les produits et services devraient être conçus pour réduire les obstacles à l'accès aux services financiers et aider les clients à atteindre leurs objectifs financiers, comme faire face aux risques et aux urgences, investir dans des opportunités, lisser les revenus ou créer un filet de sécurité.

Cette dimension a 2 normes :

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

### Ressources pour la Dimension 3

- Utiliser les commentaires des clients pour éclairer la conception du produit. Ce webinaire se concentre sur la dimension 3 des Normes universelles, Produits et services centrés sur le client, et en particulier sur l'utilisation des commentaires des clients pour éclairer la conception des produits. Présentation du webinaire et diaporama
- Le [CGAP Customer Experience Toolkit](#) permet aux organisations de créer des expériences client stimulantes.

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

Comprendre les besoins des clients est essentiel pour s'assurer que les produits et services sont réellement bénéfiques pour les clients dans leur progression vers leurs objectifs économiques et familiaux. Les normes vont au-delà de la protection des clients et mettent également l'accent sur la compréhension des besoins et des préférences des différents types de clients en menant des sondages sur la satisfaction de la clientèle, en examinant les raisons pour lesquelles les clients quittent l'institution, en utilisant cette information pour ajuster les produits et services ou en en développer de nouveaux.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

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

### Ressources pour la norme 3A

- Utilisez ce que vous avez : découvrir des informations client dans vos données existantes. Ce webinaire explique comment utiliser vos données existantes sur les clients pour révéler des informations exploitables.
- [Microfund for Women Uses Mixed Research Methods to Evaluate Microinsurance Product](#)
- [Friendship Bridge Segments Clients to Create Personas](#)

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

#### **Mener des études de marché centrées sur les clients**

En plus des données recueillies pour comprendre si votre institution atteint ses objectifs sociaux, votre institution devrait mener des études de marché sur vos clients cibles afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs préférences, leurs objectifs et tout obstacle ou coûts de transaction liés à l'utilisation des services financiers.

Traditionnellement, l'étude de marché commence par les produits et services d'une institution (actuels ou potentiels) et examine si les clients aiment ou n'aiment pas les différentes caractéristiques de ceux-ci. Cependant, l'étude de marché centrée sur le client commence par le client, pas par le produit. Cela signifie d'abord comprendre la vie de vos clients cibles, puis concevoir ou modifier des produits pour satisfaire leurs besoins et priorités et les aider à atteindre leurs objectifs. Ce type d'étude de marché nécessite que vous étudiiez plusieurs facettes de la vie des clients cibles, et pas seulement les aspects purement financiers. Vous voulez une image holistique des défis et des opportunités auxquels vos clients sont confrontés tout au long de leur cycle de vie afin que vos produits s'intègrent dans leur vie.

Par exemple, afin de comprendre les besoins et les préférences des clients vivant dans les régions rurales, vous devez recueillir des renseignements financiers tels que les types d'entreprises agricoles, les bénéfices mensuels générés par ces entreprises, les variations des flux de revenus saisonniers et la demande des clients pour divers services financiers. De plus, vous voudriez comprendre leurs priorités « non financières » : quels sont leurs objectifs pour leur famille ? Quelles sont leurs plus importantes vulnérabilités ? Quel est leur statut social et comment cela affecte-t-il leur capacité et leur volonté de collaborer avec les institutions financières ?

Pour les utilisateurs de services de paiement numérique, vous devriez chercher à comprendre leur niveau de confort avec une interface mobile, les types de transactions qu'ils préfèrent effectuer numériquement plutôt qu'en face à face, et quelles erreurs de l'utilisateur pourraient affecter la sécurité du produit mobile. Vous pouvez également considérer leurs objectifs à court et à long terme comme des déterminants des types et de la taille des transactions numériques.

Votre organisation peut utiliser de multiples sources pour les données sur les clients y compris les entretiens avec les clients, les groupes de discussion, les sondages, les observations sur le terrain du comportement des clients cibles, l'évaluation participative rapide et l'exploration de données du système d'information et de gestion (SIG) qui est discuté plus en profondeur dans le cadre de la pratique essentielle 3A.2. Vous pouvez également glaner des informations sur les clients en interrogeant les employés sur le terrain et les responsables/cadres qui ont des contacts réguliers avec les clients. Le tableau des techniques d'étude de marché fournit une comparaison des utilisations de divers types de techniques d'études de marché.

L'étude de marché devrait inclure des personnes non clientes de vos segments de clientèle cibles, et elle devrait chercher à déterminer si la conception de votre produit / service empêche involontairement certaines personnes d'accéder aux produits et services de votre institution.

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

- Market Research Techniques Table



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

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

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

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

Les produits et services sont encore souvent standardisés, en fonction de ce que le secteur sait faire plutôt que de ce dont les clients ont besoin. Fournir des services de qualité et bien adaptés nécessite d'abord de comprendre la vie financière et les comportements des clients cibles par le biais d'études de marché, puis de concevoir le produit. L'étude de marché est l'étude des clients et des non-clients pour identifier les besoins financiers, les préférences, les comportements et les obstacles à l'accès aux services.

#### **Conseils de notation**

- Si l'institution a mené des études auprès d'un échantillon de clients et de non-clients ou en utilisant des groupes de discussion, sélectionner « oui ».
- Si l'institution s'appuie sur des discussions informelles avec les agents de crédit, l'analyse des demandes de prêt ou des sondages ponctuels auprès des clients ou du personnel pour recueillir les commentaires des clients, sélectionnez « partiellement ».
- Dans le premier détail, un seul des éléments de « l'analyse du contexte » est nécessaire pour sélectionner « oui ».

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

- Rapports d'études de marché
- Description des produits
- Entretiens avec le marketing / développement de produits
- Entretiens avec les opérations

#### **Preuves à fournir**

Précisez l'étude de marché la plus récente effectuée (et référez-vous aux rapports connexes s'ils sont disponibles) et fournissez un résumé de ses résultats.

L'étude de marché devrait inclure une analyse du contexte pour comprendre la saturation du marché et le marché potentiel.

Les données sur les besoins / obstacles des clients peuvent faire référence à des limites sur les capacités numériques, par exemple.

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

L'analyse du contexte peut comprendre :

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

Quel que soit le produit ou le mécanisme de distribution, l'étude de marché devrait examiner :

- Analyse de la part de marché, de la situation du marché et du marché potentiel
- Caractéristiques de vos clients cibles (données de profil du client, y compris le sexe, l'âge, l'emplacement (urbain/rural), la pauvreté/le niveau de revenu, le type d'entreprise);

- Les comportements de vos cibles qui affectent leur situation économique (par exemple, les habitudes d'épargne);
- les besoins financiers quotidiens et tout au long du cycle de vie de vos clients cibles (p. ex., rénovations de l'habitation, frais de scolarité);
- Les opportunités et contraintes économiques et sociales auxquelles font face vos clients;
- Les obstacles auxquels les clients ciblés font face pour accéder à vos produits (p. ex., l'éloignement des agences, les barrières linguistiques, le manque d'éducation financière, les obstacles comportementaux ou psychologiques tels que le fait de se concentrer uniquement sur les besoins à court terme);
- les risques et les urgences courantes auxquels les clients sont confrontés (p. ex., absence d'assurance maladie, vulnérabilité aux catastrophes naturelles);
- La mesure dans laquelle vos produits et services actuels répondent à ces besoins ;
- Comment les produits pourraient mieux répondre aux opportunités et contraintes ci-dessus.

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

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

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

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

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

Des test pilotes sont nécessaires pour vérifier la compréhension par les clients, l'adaptation des services aux besoins et aux préférences des clients cibles, et pour éviter les attentes prédéfinies sur la façon dont les services seront utilisés et évalués par les clients.

Les commentaires des employés peuvent être recueillis avant le lancement de l'essai pilote et/ou après le projet pilote. Il devrait inclure la majorité du personnel de terrain, mais peut être moins formel que le processus d'essai pilote.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionnez « oui », si l'institution dispose d'un processus d'essai pilote formel. Ce processus devrait définir des objectifs clairs, veiller à ce que le projet pilote soit mené auprès d'un échantillon raisonnable de clients représentatifs des différents types de clients cibles et déterminer les indicateurs clés à surveiller. Il devrait être limité dans le temps avec une série d'indicateurs mesurés pour évaluer l'adéquation du produit.
- Cela s'applique à tous les types de produits ; S'il y a des produits récemment développés et innovants sans test pilote, sélectionnez « partiellement »
- Si l'institution n'a pas effectué d'essai pilote formel, mais a mené un sondage ou des discussions de groupe avec un échantillon de ses clients pour recueillir leurs commentaires sur un produit à lancer, sélectionnez « oui » au 3.A.1.2.2 mais « partiellement » au 3.A.1.2.1

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

- Prototype de produit
- Entretien avec Marketing / Développement de produits
- Entretien avec les opérations
- Rapport de test pilote

#### **Preuves à fournir**

Prenez un exemple récent et décrivez la phase pilote, sa durée, l'échantillon de clients cibles et un résumé des résultats et des modifications apportées au produit après la phase pilote. Confirmez que des tests pilotes et des retours d'expérience existent pour tous les types de produits récents (y compris les assurances, les paiements, les outils numériques, etc.).

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

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

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

#### **Analyser l'utilisation des produits**

L'adoption d'un produit fait référence aux clients qui achètent votre produit (p. ex., en souscrivant une assurance), en s'inscrivant à un service (p. ex., en acceptant de recevoir des rappels d'économies par SMS) ou en concluant un contrat (p. ex., ouvrir un compte d'épargne). L'utilisation des produits est différente – il s'agit de transactions ou d'interactions réelles entre le client et les produits / services. La distinction est importante, car de nombreux fournisseurs mesurent le succès des produits uniquement par l'adoption, en mesurant par exemple le nombre de clients qui souscrivent une assurance facultative ou le nombre de comptes d'épargne ouverts. Bien que l'adoption soit une mesure importante de la pertinence du produit, l'utilisation du produit est un meilleur indicateur de la valeur de vos produits pour les clients.

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

#### **Segmenter les données client**

La segmentation de la clientèle peut aider à diviser un marché hétérogène en plusieurs marchés plus petits et plus homogènes en fonction d'une ou plusieurs caractéristiques significatives. Votre institution doit segmenter les données des clients pour tous les produits, pas seulement pour le crédit. La segmentation reconnaît que même parmi le segment de la population « à faible revenu », les désirs, les besoins et les comportements des gens sont nuancés. Le tableau des variables de segmentation est un menu de variables de segmentation possibles à utiliser avec les clients existants et potentiels.

- [Segmentation Variables Table](#)

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

La segmentation et l'analyse des données transactionnelles (utilisation, montants, problèmes de remboursement, etc.) par caractéristiques des clients donnent un aperçu des besoins et des comportements spécifiques des différents types de clients et permettent des produits plus personnalisés ou un soutien spécifique.

#### **Conseils de notation**

- L'institution doit analyser plusieurs données transactionnelles sur tous les différents produits et selon les segments clés de client (genre, âge, localisation, etc.) pour pouvoir sélectionner « oui ».
- Si l'institution n'analyse les données transactionnelles que pour un seul type de produit, ou avec un seul segment de clients, sélectionner « partiellement ».
- Si l'institution n'est pas en mesure de segmenter ses clients en fonction de caractéristiques démographiques ou socio-économiques pour analyser les données transactionnelles, sélectionnez « non ».

#### Sources d'information

- Entretiens avec le marketing / développement produit
- Entretiens avec les opérations
- Tout rapport analytique pertinent utilisé pour le développement de produits
- Rapports de transactions : Rapports ventilés par segments de clientèle sur le PAR, la taille moyenne des prêts, les remboursements de prêts, les dépôts et retraits, les ratios de sinistres, etc.

#### Preuves à fournir

Précisez les caractéristiques utilisées pour segmenter les données transactionnelles (âge, éducation, genre, type d'emploi, etc.).

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

Définition :

Données transactionnelles : données générées par les clients effectuant des transactions - prêts demandés, approuvés, montants des prêts, remboursements, ouvertures de comptes d'épargne, retraits / dépôts de comptes d'épargne, soldes d'épargne, etc.

Pour les institutions financières, il peut également être utile d'intégrer les données collectées pour préparer la transaction : tout type d'informations des clients, saisies dans le SIG, qui permettent d'analyser le remboursement et permettent à la transaction d'avoir lieu.

Les données transactionnelles sont collectées régulièrement, sur la base du suivi de toute transaction, et parfois directement auprès des clients. Les données sur la capacité de remboursement, par exemple, ont tendance à être fiables parce que l'institution les utilise pour réduire les risques de surendettement des clients. Les données recueillies au cours d'un processus de demande de prêt peuvent également être assez détaillées en termes de sources et de montant de revenu pour le client et le ménage. De nombreuses données transactionnelles relatives aux paiements, à l'épargne et à l'assurance disponibles dans le système d'information de gestion (SIG) sont également utiles.

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

- [Insights from Transactional Data](#)

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

Comprendre quels types de clients (hommes/femmes, urbains/ruraux, par secteur, par âge, etc.) utilisent les différents produits permet de mieux comprendre les besoins et les préférences des clients. Au-delà de l'accès au produit, il est important de comprendre comment les clients l'ont utilisé.

#### Conseils de notation

- Noter « oui » si l'institution revoit régulièrement l'utilisation de ses produits par segment de clients.
- Si l'institution analyse l'utilisation de ses produits mais sans segmenter selon les caractéristiques démographiques ou socio-économiques de ses clients, sélectionner « partiellement ».

#### Sources d'information

- Entretiens avec le marketing / développement des produits
- Entretiens avec les opérations
- Tout rapport analytique pertinent utilisé pour le développement de produits ou dans le marketing

**Preuves à fournir**

Reportez-vous aux rapports qui analysent l'utilisation des produits selon les caractéristiques du client et la façon dont ces rapports ont été utilisés pour comprendre les besoins et les préférences des clients ainsi que l'utilisation réelle des produits.

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

Exemple:

- Les institutions communiquent souvent sur le pourcentage de clientes, mais des entretiens directs avec ces femmes emprunteuses, par exemple, peuvent montrer que les prêts sont en réalité utilisés par leur mari, leur père, leur frère ou tout autre membre de la famille. Dans ce cas, l'accès et l'utilisation diffèrent et les besoins des clientes peuvent ne pas être satisfaits.
- Pour comprendre comment les clients épargnants perçoivent votre produit, vous pouvez segmenter les données d'utilisation des clients par données démographiques (si disponibles), suivies d'entretiens approfondis avec un échantillon d'utilisateurs. Cela vous indiquerait si votre produit atteint vos clients cibles, comment ils utilisent le service et comment il pourrait être amélioré. Prenons l'exemple des utilisateurs d'un produit d'épargne : la segmentation des données d'épargne (p. ex., le montant et la fréquence des dépôts) en fonction de plusieurs caractéristiques pertinentes des clients (p. ex., l'âge, la situation d'emploi et le sexe) pourrait fournir des renseignements précieux sur la façon dont les habitudes d'épargne varient entre vos clients. En combinant des entretiens avec chacun de ces segments, vous pourriez apprendre que les jeunes préfèrent épargner pour des objectifs précis (p. ex., études, achat d'une voiture) et réagiraient bien aux produits d'épargne axés sur les objectifs; les employés salariés veulent un moyen plus facile de déposer leurs chèques de paie; les hommes bénéficient de rappel par SMS ; et les femmes propriétaires de micro-entreprise doivent pouvoir vérifier le solde de leurs comptes à partir de leurs téléphones mobiles.

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

L'institution recueille les commentaires des clients sur leurs expériences d'utilisation des produits, services et canaux de distribution.

Le but de la collecte de commentaires est de déterminer si les clients utilisent et valorisent les produits et services financiers comme prévu et s'ils éprouvent des difficultés à y accéder ou à les utiliser.

**Comprendre la satisfaction de la clientèle**

La collecte de données sur la satisfaction de la clientèle est un type spécifique d'étude de marché. Votre institution devrait utiliser une ou plusieurs méthodes pour recueillir des données sur la satisfaction, ce qui pourrait comprendre un sondage formel sur la satisfaction de la clientèle, des discussions de groupe avec les clients ou des réunions entre les clients et les employés pour discuter de la satisfaction de la clientèle (les résultats de ces conversations étant communiqués aux responsables/ cadres).

Recueillir des données sur la satisfaction de façon continue ou au moins tous les deux ans. Sélectionner un échantillon représentatif de clients afin de réduire les biais. N'oubliez pas que la satisfaction est différente des plaintes des clients et que vous devriez recueillir les deux types de données. En fait, les deux peuvent être complémentaires – par exemple, vous pouvez explorer les données sur les plaintes pour mieux comprendre un domaine de faible satisfaction de la clientèle.

Quelle que soit la méthode de collecte que vous choisissez, les données sur la satisfaction de la clientèle devraient porter sur la capacité de votre organisation à répondre aux besoins des clients, par exemple en réduisant les risques et en faisant face aux urgences courantes, en investissant dans les possibilités économiques et en répondant aux besoins anticipés des ménages. Afin d'évaluer la capacité de votre institution à répondre aux besoins des clients, les retours des clients devraient porter sur les points suivants :

- Qui est l'utilisateur réel du produit et quelle est l'utilisation finale des services (p. ex., fonds de roulement de l'entreprise, lissage de la consommation, montants pour la constitution d'actifs et les événements de la vie) ;
- Satisfaction globale à l'égard de l'expérience client et de la valeur des produits ;
- Satisfaction à l'égard de la commodité, de la sécurité et de la fiabilité des modes de prestation d'accès aux services ;
- Satisfaction à l'égard de la rapidité, de la facilité des procédures, des conditions et des garanties pour obtenir les services ;

Les résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle permettent également à votre organisation de déterminer si les produits sont utilisés comme prévu. S'il y a un écart entre la façon dont vos produits sont conçus pour être utilisés et la façon dont ils sont réellement utilisés, vous risquez de perdre vos clients, de rencontrer des problèmes de remboursement et / ou de ne pas atteindre vos objectifs sociaux.

### **Suivre la fidélisation/sortie des clients**

Les clients passifs, et la sortie des clients sont également de bons indicateurs de la pertinence du produit. Suivre la fidélisation de la clientèle sur une base régulière (au moins annuellement) et par différents segments (au moins : caractéristiques des clients, produits, agences/secteurs). Choisissez une formule de calcul de rétention et utilisez-la de manière cohérente au fil du temps. Votre institution devrait être en mesure d'utiliser l'information contenue dans le SIG pour calculer le taux de rétention des clients. Cependant, assurez-vous d'abord que le SIG dispose d'un système unique d'identification des clients qui permet à l'institution de faire la distinction entre les clients sortants et les clients prenant une pause entre des prêts (et qui finissent par se réinscrire), ainsi que ceux qui ont obtenu leur accès dans d'autres institutions qui offrent des prêts plus importants. Ces distinctions importantes peuvent avoir une incidence importante sur le taux de rétention.

Chaque fois que votre organisation calcule le taux de rétention des clients, elle doit communiquer les données au conseil d'administration et à la direction. Un taux de sortie élevé dans les agences et certains segments peut être la preuve d'un échec de conception de produit. La segmentation des données par agence, et même par agent de crédit, aide la direction à concentrer plus précisément son attention sur les domaines problématiques. En plus de surveiller les problèmes potentiels des clients et du portefeuille, le conseil d'administration et la direction devraient déterminer un niveau de départ des clients qu'ils jugent « inacceptable », c'est-à-dire un niveau qui incite à prendre d'autres mesures (p. ex., entretiens avec les clients pour se renseigner sur le problème ; mise en probation de certaines agences ou responsables; offre de prêts d'urgence après une catastrophe naturelle).

### **Comprendre la sortie et la dormance des clients**

L'une des meilleures façons de comprendre les raisons pour lesquelles un client est passif, abandonne ou annule une prestation, est de sonder les clients qui ont quitté votre organisation, qui sont inactifs ou qui ont annulé une prestation telle qu'un produit d'assurance volontaire. Choisissez des questions d'enquête qui fourniront à la direction des informations qu'elle pourra utiliser pour comprendre les raisons du départ du client et prendre des mesures correctives. Des exemples de questions du sondage auprès des clients et des exemples de la façon dont les données de sortie peuvent être utilisées pour apporter des ajustements opérationnels et de produits sont disponibles.

Certaines institutions choisissent de mener régulièrement des sondages de départ. D'autres ont constaté que les réponses au sondage de départ ont tendance à être similaires au fil du temps, de sorte qu'ils mènent des sondages de départ sur une base annuelle et lorsqu'ils souhaitent enquêter sur des problèmes particuliers (p. ex., faible participation des clients aux réunions de groupe).

Enfin, cherchez des moyens d'enrichir les données d'enquête avec d'autres informations sur les clients, y compris des informations sur le portefeuille et les données démographiques du SIG de votre organisation et des études de marché supplémentaires recueillies lors de groupes de discussion, d'entretiens avec les clients et d'autres méthodes. Les données sur les départs ne suffisent peut-être pas à elles seules pour prendre des décisions concluantes, mais la combinaison des résultats du sondage de départ avec d'autres renseignements permet d'obtenir un portrait plus complet de l'expérience client.

**Exemples de terrain et conseils :**

- [Example Exit Survey Questions](#)
- [Using Exit Data to Inform Product Design and Improve Operations](#)
- [Ujivan Collects Satisfaction Data Face-To-Face](#)

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

La rétroaction régulière des clients est essentielle pour s'assurer que les produits répondent à leurs besoins. Les rapports de plaintes ne sont pas suffisants. Les enquêtes de satisfaction ou d'autres moyens systématiques de recueillir des commentaires donnent un aperçu de la façon dont les produits sont réellement utilisés, perçus et appréciés par les clients. Ces informations servent à concevoir des produits appropriés.

Parmi les autres moyens systématiques de recueillir de la rétroaction, mentionnons les discussions de groupe des clients ou les réunions entre les clients et les employés pour discuter de la satisfaction de la clientèle.

Si l'enquête porte sur des produits spécifiques, l'échantillon peut se concentrer uniquement sur les utilisateurs de ces produits.

Pour les enquêtes de satisfaction générale, un échantillon représentatif devrait être utilisé.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui », si 1) l'institution a mené une enquête de satisfaction générale au cours des 24 derniers mois, 2) sur un échantillon représentatif de clients.
- Si la fréquence ou la représentativité manquent, la réponse est « partiellement ».

**Sources d'information**

- Rapports de satisfaction de la clientèle
- Entretiens avec le marketing / développement de produits
- Entretiens avec les opérations
- Entretiens avec les clients et le personnel de terrain

**Preuves à fournir**

Précisez la date de la dernière enquête de satisfaction. S'il y a lieu, décrivez les différentes formes de rétroaction des clients et leur régularité. Précisez la taille de l'échantillon de l'enquête de satisfaction la plus récente. Fournissez un résumé des résultats.

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

Dans le cas de zones à haut risque (risques de surendettement, niveaux plus élevés de plaintes des clients, etc.), il peut être nécessaire de mener des enquêtes auprès des clients chaque année.

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

- [Ujivan Collects Client Satisfaction Data Face-to-Face](#)
- [Definition of a representative sample](#)
- [Selecting a Sample Size](#)
- [CGAP's Customer Experience Workbook](#) guide l'institution à travers les facteurs importants à prendre en compte lors de la réalisation de sondages sur la satisfaction de la clientèle, et il fournit des exemples de questions sur l'expérience des clients dans les points de service.

- Al Majmoua utilise des sondages de satisfaction et de sortie de la clientèle pour comprendre l'expérience client et apporter des ajustements aux produits et services. Cette étude de cas examine les aspects techniques des enquêtes, y compris l'échantillonnage, la formation du personnel sur l'utilisation des enquêtes et la création des questionnaires.
- ASKI Philippines recueille les commentaires des clients sur les caractéristiques des produits, les services non financiers qui complètent la microfinance, le service à la clientèle et la façon dont ASKI se compare à ses principaux concurrents.

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

Les abandons ou passivité des clients représentent une perte d'investissement pour une institution et ont donc un coût. Une incidence élevée de départs ou de clients inactifs peut indiquer une insatisfaction, bien qu'il soit naturel qu'un certain pourcentage de clients quittent une institution lorsqu'ils n'ont plus besoin de services, lorsqu'ils déménagent ou lorsqu'ils ont accès à un organisation formelle offrant différents services. Les institutions doivent avoir une idée approximative du nombre de clients qui quittent (ou sont inactifs) et pourquoi : sont-ils insatisfaits ou l'accès financier a-t-il aggravé leur situation socio-économique? Ou est-ce simplement qu'ils n'ont pas de besoin immédiat de services financiers, mais qu'ils peuvent éventuellement revenir à votre institution ?

#### **Conseils de notation**

- Si l'institution 1) a réalisé des enquêtes sur les abandons ou les départs et 2) a utilisé les résultats dans la conception des produits, sélectionner « Oui ».
- Si ces enquêtes ou entretiens ne sont pas utilisées pour éclairer la conception et/ou le marketing et/ou les opérations du produit, sélectionnez « partiellement ».

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

- Enquêtes d'abandon
- Rapports de plaintes
- Enquêtes de satisfaction et/ou de sortie
- Entretiens avec le marketing / développement de la prod
- Entretiens avec les opérations
- Rapports sur les entretiens avec des clients sortants ou dormants

#### **Preuves à fournir**

Rapports sur les entretiens de départ des clients : Précisez comment les données sur la dormance et les abandons sont recueillies et à quelle fréquence elles sont analysées. Donnez un exemple de la façon dont cette information a été utilisée pour éclairer la conception du produit, les opérations et/ou le service à la clientèle.

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

- L'outil Smart Campaign Collecting and Using Client Exit Data fournit des conseils détaillés sur la création et l'utilisation d'un instrument d'enquête de sortie.
- Le document Learning from Exit Clients du SPTF traite de la façon de collecter et d'utiliser les données des clients sortants.

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

Parfois, il y a des facteurs au niveau du ménage qui limitent la capacité des clients ou des clients potentiels à utiliser les produits et services. Cela est particulièrement vrai pour les femmes qui peuvent faire face à l'opposition de leur conjoint pour ouvrir leur propre compte bancaire ou emprunter. Les femmes peuvent également faire face à des contraintes de



temps en raison de l'équilibre entre la prise en charge du ménage et leur rôle de soutien (financier) familial, ce qui limite leur participation à certains produits.

Le stress financier peut également limiter le temps et la mobilité des femmes. La pandémie de COVID-19 a exercé une pression sur les ménages de plusieurs façons, allant de la fermeture des sources de revenus à la limitation de la mobilité. Les institutions devraient étudier ces contraintes et stress possibles dans leurs sondages auprès des clients et inclure cette optique dans leur analyse.

### Conseils de notation

- Sélectionner « oui », si l'institution 1) inclut des questions dans les sondages auprès des clients autour du stress/ des contraintes/ des effets négatifs, ou si l'institution peut démontrer autrement qu'ils ont exploré cette question lors des entretiens avec les clients et que 2) l'information sur les facteurs de stress est utilisée dans la revue des produits et services qui peuvent influencer sur l'utilisation du produit
- Sélectionner « partiellement » si un élément est manquant.

### Sources d'information

- Entretien avec le marketing / développement de produits
- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le personnel de terrain
- Entretiens avec les clients et sondages

### Preuves à fournir

Détaillez les sources d'informations sur le stress des clients et comment les informations sont prises en comptes.

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

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

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

L'avantage pour le client devrait être au cœur des préoccupations de votre institution. La collecte de commentaires et de données sur les résultats des clients devrait servir à offrir des produits et des services appropriés et bénéfiques distribués par les voies adaptées. La norme 3B met l'accent sur l'utilisation des données des clients (études de marché, données sur les transactions et l'utilisation des clients, satisfaction des clients, plaintes et sondages de départ, et résultats/« *outcomes* ») pour prendre des décisions concernant la conception et l'amélioration des produits et services au profit des clients.

Cette norme comporte 5 pratiques essentielles :

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

Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.

- Pratique essentielle 3.B.5 : Les produits et services de l'institution aident les clients à atteindre leurs objectifs.

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

Comme il est indiqué dans les lignes directrices relatives à la norme 3A, votre organisation doit fonder ses décisions relatives aux produits, aux services ou aux modes de distribution sur des études de marché. L'exemple ci-dessous illustre une décision relative au mode de distribution qui était fondée sur des données recueillies dans le cadre de sondages auprès des clients et d'une analyse des données du SIG.

Choix du mode de prestation en fonction des besoins du client : un exemple

#### **Données de recherche sur les clients**

Les données client segmentées montrent :

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

#### **Décision relative au mode de distribution en fonction des besoins des clients**

L'institution décide de piloter le mobile banking, car une majorité de ses clients en a fait la demande. Cela commence avec cinq agences situées dans l'Ouest, car ces clients vivent plus loin de leurs agences locales et dépensent plus d'argent pour le transport vers les agences. Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) en Indonésie nous offre un exemple de la façon dont une organisation peut transformer les données d'enquête client en informations exploitables qui éclairent l'innovation produit.

De nombreux autres facteurs sont essentiels, tels que les opportunités technologiques et les modèles commerciaux (y compris les partenariats potentiels avec les opérateurs de réseaux mobiles - MNO), la taille relative de l'investissement pour l'institution, la réglementation, le niveau de culture numérique des clients, etc.

Pour compléter ou approfondir leur compréhension des besoins et des comportements des clients, certaines institutions utilisent le processus de conception centrée sur l'humain (HCD) pour transformer les connaissances des clients en produits, services et canaux de distribution appropriés et bénéfiques.

Il est important de noter, cependant, qu'en plus d'offrir une gamme de produits et de services conçus pour s'adapter à la vie financière de vos clients, il est essentiel que vos employés comprennent la pertinence des produits. Plus précisément, cela signifie que non seulement vos employés doivent être intimement familiers avec les caractéristiques du produit, mais aussi qu'ils doivent être formés sur la façon de faire correspondre les clients avec les bons produits / services. Une institution peut avoir des produits parfaitement conçus, mais pour que les clients puissent en bénéficier, le personnel doit être en mesure d'aider les clients à choisir les produits et les options appropriés.

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

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

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

Afin d'assurer la pertinence de vos produits, vos clients sont la meilleure source d'information. Au fur et à mesure que vous recueillez des informations par le biais d'études de marché, d'enquêtes de satisfaction, de groupes de discussion centrés sur les clients, de plaintes et de tout autre système de rétroaction, vos produits doivent être adaptés à leurs besoins.

#### **Conseils de notation**

- Pour obtenir un score « oui », l'institution doit utiliser des études de marché et des études pilotes, la satisfaction des clients, les études sur les changements/outcomes, les plaintes, etc., à partir d'un échantillon représentatif de clients, pour concevoir ses produits, services et canaux de distribution.
- Sélectionnez « partiellement » si l'institution utilise uniquement des informations avant le lancement du produit (études de marché, études pilotes) ou uniquement après le lancement du produit (enquêtes de satisfaction client, données sur les résultats). Si la rétroaction des clients reste informelle, sélectionner « partiellement ».
- Si vous passez une évaluation de protection des clients ou une certification, les données sur les résultats des clients ne sont pas obligatoires pour sélectionner « oui ».

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

- Entretiens avec le marketing / développement
- Entretiens avec les opérations
- Entretien avec le service client
- Politique de développement de produits (si l'organisation en a une)
- Politique d'adéquation des produits (si l'organisation en a une)

#### **Preuves à fournir**

- Montrez comment la direction de l'institution utilise les résultats des commentaires des clients pour améliorer les produits et services.
- Montrez comment les mesures sont discutées, mises en œuvre et surveillées, et comment il existe des enregistrements de ces actions. L'institution devrait évaluer la capacité des clients à interagir efficacement avec les technologies qu'elle utilise pour fournir des services et de l'information.
- Fournissez un ou plusieurs exemples précis de la façon dont les données sur les clients et le marché ont été utilisées pour éclairer la conception de produits ou de services.
- Assurez-vous de couvrir tous les produits, services et canaux de distribution dans votre analyse.

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

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

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

En ce qui concerne la conception de nouveaux produits, les clients sont votre meilleure source d'information pour comprendre les défaillances ou les fonctionnalités inappropriées de votre produit.

#### **Conseils de notation**

- Vous avez besoin d'au moins un exemple concret et documenté pour pouvoir sélectionner « oui ».
- S'il n'y a pas eu un tel événement dans le passé, vérifiez s'il existe un processus qui permettrait de tenir compte des commentaires des clients pour modifier les caractéristiques du produit ou du service et, le cas échéant, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Entretiens avec le marketing / développement
- Entretiens avec les opérations
- Entretien avec le service client

**Preuves à fournir**

Fournissez un ou plusieurs exemples précis de la façon dont les commentaires des clients ont été utilisés pour modifier un produit ou un service.

Si vous avez sélectionné « partiellement », décrivez le processus qui permet une telle modification.

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

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

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

La mise en œuvre d'un développement et d'une amélioration actifs de produits axés sur le client nécessite la participation du personnel et des ressources. Il s'agit d'une décision stratégique qui devrait être prise dans le cadre du processus de planification et de budgétisation.

**Conseils de notation**

- S'il existe une ligne budgétaire claire allouée aux projets liés à des études de marché, des enquêtes de satisfaction client et d'autres mécanismes de rétroaction, alors sélectionner « oui »
- S'il y a des personnes dédiées au développement / amélioration de produits mais pas de fonds dédiés à la recherche / enquêtes, ou si les personnes et les ressources ne sont disponibles qu'occasionnellement et non sur une base continue, alors sélectionner « partiellement »

**Sources d'information**

- Budget ou plan financier (détaillé)
- Entretien avec le PDG / le directeur financier
- Entretien avec le marketing / développement de produits
- Organigramme/ fiches de postes

**Preuves à fournir**

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

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

**Adéquation et caractéristiques du produit**

L'adéquation des produits est l'un des moyens les plus importants de protéger les intérêts des clients et de les aider à réaliser des progrès économiques. Des produits et des canaux de distribution inadaptés créent des obstacles qui en empêchent l'accès.

Les obstacles à l'accès sont des facteurs qui empêchent les membres de votre population cible d'utiliser vos produits et services. En plus de comprendre comment les clients actuels et anciens utilisent les produits et services, votre institution devrait déterminer pourquoi les non-clients de votre groupe cible n'utilisent pas vos produits et services.

Parmi ces obstacles, mentionnons les caractéristiques des produits qui ne correspondent pas aux flux de revenus des clients, les modes de distribution qui ne sont pas pratiques ou abordables pour les clients, les conditions des produits qui sont trop compliquées à comprendre pour votre population cible et les exigences en matière de garanties ou de frais qui sont trop élevées. Les obstacles peuvent également inclure les comportements propres des clients, tels qu'une focalisation excessive sur les besoins à court terme, ce qui entraîne une réticence à épargner ou à souscrire une assurance.

En plus des caractéristiques des produits, vos produits / services doivent tenir compte de la capacité financière des clients cibles, car cela a des implications importantes pour la conception du produit. La capacité financière fait référence à la capacité d'un client d'agir dans son propre intérêt financier et de choisir et d'accéder à des services financiers qui répondent à ses besoins. La capacité financière est basée sur l'alphabétisation, les attitudes, les compétences et le comportement de consommateur d'un client. Il est important que vous compreniez la capacité financière de vos clients cibles et comment elle affecte leur utilisation des services financiers.

Voici des exemples de la façon dont la capacité financière d'un client influe sur l'adoption et l'accès aux produits :

- Pour les produits financiers de groupe, les personnes les plus pauvres sont souvent exclues par les membres du groupe qui les croient moins souhaitables, ou les personnes plus pauvres peuvent s'auto-exclure en raison d'une perception négative d'elles-mêmes.
- De nombreux clients ne veulent pas utiliser des modes de distribution qui permettent aux membres de leur famille de voir ou d'accéder à leurs économies.
- Certains clients sont plus susceptibles d'épargner s'ils se sont fixé un objectif d'épargne, même s'il n'est pas contraignant.
- Un client peut refuser l'assurance parce qu'une dépense de prime est une dépense certaine et à court terme, alors que l'avantage de la réclamation est incertain et lointain.

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

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

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

Les institutions travaillant avec des populations financièrement exclues devraient offrir aux clients/MPME une gamme de produits et services financiers et non financiers qui soutiennent l'inclusion financière.

Pour relever les défis de l'inclusion financière, les produits devraient minimiser les barrières à l'entrée en permettant de petits montants, des garanties adaptées aux actifs des populations économiquement exclues, des calendriers de remboursement alignés sur les activités des clients cibles et des méthodes/canaux de distribution accessibles (par exemple, cartes de crédit/débit, services bancaires mobiles, points de service, agents), des garanties souples pour les MPME, etc.

**Conseils de notation**

- Si les caractéristiques des différents produits ont été adaptées aux profils des clients dans les manuels produits et opérationnels, vous pouvez sélectionner « oui ». Sélectionnez « partiellement » si seules certaines caractéristiques sont adaptées (ex : petite taille disponible mais garanties physiques strictes).
- Vérifier la cohérence avec 3B32 sur les exigences en matière de garanties et 3B31 sur le calendrier de remboursement.

**Sources d'information**

- Stratégie/plan d'affaires
- Manuels des produits
- Description des produits
- Entretiens avec le directeur des opérations
- Entretiens avec le marketing / développement
- Entretien avec le PDG
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

**Preuves à fournir**

Précisez comment les produits sont conçus pour promouvoir l'inclusion financière. Par exemple, la taille des prêts ou des économies est-elle suffisamment petite pour être accessible aux clients pauvres ? Les exigences de garantie pour les MPME sont-elles suffisamment souples pour inclure les MPME informelles ? Les calendriers de remboursement ont-ils un sens compte tenu des flux de trésorerie des riziculteurs ? Y a-t-il des efforts pour adapter la méthodologie ou les modes de distribution afin de répondre aux spécificités de la population cible ?

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

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

- Taille : La taille maximale et minimale des prêts et les exigences en matière d'épargne doivent correspondre au revenu des clients cibles, au type d'entreprise, aux habitudes d'épargne, etc.
- Conditions de prêt, calendriers de remboursement et conditions de retrait de l'épargne : Les conditions de prêt et les calendriers de remboursement doivent correspondre aux flux de trésorerie de vos clients cibles, et les conditions de retrait de l'épargne doivent être conçues pour fournir aux clients cibles un accès souple à leur épargne lorsqu'ils en ont besoin. L'Association Fandima au Burkina Faso fournit un exemple de la façon dont elle a complètement repensé les conditions de son produit de prêt collectif pour atteindre ses clients cibles.
- Prix : Les prix doivent être abordables pour les clients. Les lignes directrices pour la norme 6B traitent de la fixation de prix abordables pour les clients.
- Exigences en matière de garantie/exigences de garantie : Les exigences en matière de garanties doivent correspondre à l'accès des clients cibles aux garanties physiques et/ou aux garants. VisionFund Uganda fournit un exemple utile de révision des conditions de produit et des garanties.
- Exigences relatives à l'utilisation des produits : Les exigences relatives à l'utilisation des produits doivent correspondre aux besoins et aux activités de subsistance de vos clients cibles.

Pour assurer l'inclusion financière, certaines questions peuvent être vérifiées auprès des clients :

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

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

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

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

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

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

Les obstacles à l'accès peuvent être culturels et/ou sociaux, tels que : la langue, la distance par rapport à l'entreprise, les exigences en matière d'alphabétisation, les compétences technologiques, les exigences fondées sur le sexe... Proposer de multiples canaux et assurer l'adaptation à une littératie numérique limitée peut aider à atteindre les populations exclues.

**Sources d'information**

- Observation au niveau des agences
- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le service client / marketing
- Entretiens avec les clients (facultatif)

**Conseils de notation**

- Si l'institution dispose de plusieurs canaux de distribution, adaptés aux différents profils de clients, vous pouvez sélectionner « oui »
- Si votre analyse révèle qu'il existe au moins un obstacle à l'accès pour un segment donné du client cible, alors sélectionnez « partiellement »
- Si les produits numériques ne tiennent pas compte des capacités des clients (niveau de littératie numérique, accès aux canaux numériques, etc.), sélectionnez « non ».

**Preuves à fournir**

Décrivez les canaux de distribution et comment ils sont adaptés aux clients cibles de l'institution.

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

Modes de distribution : Les modes de distribution doivent être abordables, pratiques et fiables pour vos clients cibles (p. ex., services bancaires mobiles, cartes à puce/cartes prépayées, points de vente, guichets automatiques ou agents pour les régions éloignées, au besoin). Ils devraient être adaptés pour surmonter les obstacles culturels et/ou sociaux tels que la langue, les niveaux d'alphabétisation, les rôles de genre, etc. La Fundación Genesis Empresarial fournit un exemple d'innovation et d'adaptation des canaux de distribution pour réduire les obstacles pour ses clients.

**3.B.2.3 Si l'institution propose de l'épargne, elle fixe des exigences minimales et des conditions de retrait compatibles avec les flux de trésorerie des clients cibles.**

Les clients peuvent avoir de la difficulté à accéder à des produits d'épargne qui ont des exigences élevées ou strictes en termes de dépôt initial, de maintien d'un solde minimum, de frais de gestion de compte, de frais de retrait ou d'autres conditions limitant les retraits.

**Sources d'information**

- Description du produit / brochure / matériel de marketing

**Conseils de notation**

- Cet indicateur peut être noté « Non applicable » UNIQUEMENT dans les cas suivants : a/ l'institution n'offre pas de comptes d'épargne, courants ou de dépôt
- Si aucune condition n'est fixée pour les comptes d'épargne ou de dépôt, la réponse peut être « oui », avec des détails dans les commentaires.

### **Preuves à fournir**

Reportez-vous au document établissant les conditions et décrivez-les brièvement et expliquez comment elles ne constituent pas un obstacle pour les clients cibles.

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

Les institutions doivent veiller à ce que leurs produits, services et modes de distribution protègent les clients contre les préjudices. Voici quelques-uns des principaux domaines à examiner pour s'assurer qu'ils sont conformes aux bonnes pratiques en matière de protection des clients :

- Calendriers de remboursement
- Exigences en matière de garanties et de garants
- Risque de change
- Risques sociaux
- Assurance volontaire
- Surveillance du réseau d'agents et des canaux numériques

### **Calendriers de remboursement**

Les calendriers de remboursement doivent correspondre aux flux de trésorerie de vos clients cibles et à leur type d'entreprise. Si les calendriers de remboursement ne sont pas alignés sur les flux de trésorerie et les rendements des clients, les clients peuvent être incapables de payer à temps et subir un préjudice en raison de pénalités, de rapports négatifs de la centrale de risque et ils peuvent même tomber dans un surendettement. Cela ne concerne pas seulement les prêts agricoles. Vous devriez avoir la capacité d'offrir des calendriers de remboursement flexibles à tous vos clients pour tenir compte de tout type de saisonnalité du revenu qui peut survenir dans toute entreprise ou ménage.

### **Exigences en matière de garantie/collatéral**

Une politique institutionnelle devrait décrire les garanties acceptables et inacceptables et fournir des lignes directrices claires sur la façon dont les garanties sont enregistrées et évaluées. Basez la politique sur les normes locales, vous devriez même aller plus loin et ne jamais accepter d'actifs qui créeraient de graves difficultés ou affecteraient la capacité de gain du client ou priveraient les clients de leurs besoins essentiels. Déterminer la valeur de la garantie en fonction d'un prix du marché / valeur de revente vérifiable, vérifié par un responsable ou un comité de crédit. La valeur de la garantie ne doit pas être excessive par rapport au montant du prêt (par exemple : mettre en gage une maison pour un prêt de 1000 USD). Si les clients n'ont pas d'autre actif à offrir en garantie, trouvez d'autres moyens de garantir leur prêt (ex. : garant, nantissement sur véhicule...)

### **Risque lié au taux de change**

La gestion du risque lié au taux de change est une tâche complexe, mais il est important de protéger vos clients contre ce risque dans la mesure du possible. L'asymétrie de devises se produit lorsqu'une IF détient des actifs (tels que des prêts) libellés dans la monnaie locale de son pays d'opération, mais que sa dette en devises fortes finance son bilan. Dans ce scénario, les institutions peuvent répercuter le risque lié au taux de change en prêtant en devises fortes à leurs clients ou en indexant leurs taux d'intérêt débiteurs à un taux de change donné. Cependant, étant donné que les emprunteurs sont confrontés à des montants de remboursement plus élevés que prévu si la monnaie locale est dévaluée et pourrait subir un préjudice, les institutions devraient examiner attentivement d'autres options pour atténuer ce risque avant de le répercuter sur les clients et justifier leur décision de le faire.



Le moyen le plus direct de protéger les clients contre le risque lié au taux de change est de leur prêter en monnaie locale dans la mesure du possible. La protection de votre institution contre le risque de change est également essentielle pour protéger les clients. Si vous empruntez des fonds en devises fortes, vous devriez élaborer une stratégie qui surveille et évalue de près votre exposition au marché des changes, complétée par des pratiques conçues pour aider à protéger votre institution contre le risque de change qui n'implique pas le client.

Le ratio clé à surveiller est le ratio de risque de change (RPC), qui calcule l'exposition aux fluctuations monétaires à l'aide de l'actif et du passif, selon la formule suivante :

*(Total des actifs en devises fortes – Total des passifs en devises fortes) / Total de l'actif net*

Un ratio supérieur à 1 reflète une proportion plus élevée d'actifs en devises fortes par rapport aux passifs en devises fortes et, par conséquent, une moindre vulnérabilité aux fluctuations monétaires. Une institution peut fixer une fourchette cible pour son ratio RPC, puis surveiller de près son bilan pour évaluer son exposition au risque.

En plus de surveiller votre exposition, les pratiques suivantes peuvent aider à protéger votre institution contre le risque de change :

- Maintenir un compte de dépôt en devises fortes (y compris l'organisation d'un seuil minimal de réserve de liquidités en devises fortes par rapport aux engagements en devises fortes).
- Empruntez en devises locales plutôt qu'en devises fortes dans la mesure du possible, même si les taux locaux sont un peu plus élevés, y compris en tirant sur une ligne de crédit locale pour les besoins à court terme.
- Engagez-vous dans des emprunts « back to back », dans lesquels l'institution dépose le produit d'un prêt en devises fortes dans un compte en devises fortes auprès d'une banque locale, qui sert ensuite de garantie pour un prêt en monnaie locale.

Si vous choisissez de transférer le risque de change aux clients en prêtant en devises fortes, vous avez l'obligation d'informer les clients du risque à l'aide de scénarios de coûts qui les aident à comprendre combien ils paieront de plus si la monnaie locale est dévaluée.

Friendship Bridge au Guatemala offre un exemple de la façon dont vous pouvez gérer votre risque de change de manière responsable tout en minimisant les risques pour les clients.

### **Risques sociaux**

Certains secteurs d'entreprises, comme la vente d'alcool et les boîtes de nuit, comportent des risques sociaux élevés pour la communauté. Les prêts à ces types d'entreprises nécessitent une vérification supplémentaire pour atténuer les risques pour le client et sa communauté.

Les risques sociaux comprennent le travail des enfants, le travail forcé, la violence sexiste, etc. En fonction de la répartition du portefeuille de l'institution par secteur, les risques sociaux (et environnementaux) peuvent être vérifiés à partir des risques IFC E&S par secteur d'activité.

### **Assurance volontaire**

Les assurances volontaires sont tous les produits d'assurance qui ne sont pas groupés avec le prêt (ex: assurance qui couvre le prêt en cas de décès). Les clients n'ont généralement pas les outils, les données ou les compétences nécessaires pour évaluer la valeur des produits d'assurance qui leur sont offerts. Il incombe au fournisseur de s'assurer que tous les produits d'assurance offerts apportent de la valeur aux clients. Vous trouverez des détails sur la façon d'évaluer la valeur de l'assurance ici.

Surveiller les agents et les réseaux.

Bien que les services bancaires à travers des agents puissent vous aider à atteindre plus de clients et à fournir de nouveaux services, vous abandonnez un certain contrôle lorsque vous utilisez des agents par rapport à votre propre personnel. Ce phénomène est accentué lorsque vous utilisez des agents en lien avec des services financiers numériques. De nombreux

utilisateurs ne sont pas seulement nouveaux dans la finance formelle et la technologie, ils vivent également une vie financière précaire qui laisse peu de place à l'erreur. Il devient essentiel que vous reconnaissiez les risques associés aux agents et aux canaux numériques dans votre marché.

Ces risques comprennent :

- Incapacité à effectuer des transactions en raison d'arrêts du réseau ;
- Insuffisance de la liquidité de l'agent, ce qui affecte également la capacité des clients à effectuer des transactions ;
- Erreurs de transaction difficiles ou impossibles à corriger ;
- Fraude de l'agent qui cible les clients (p. ex., facturer des frais supplémentaires aux clients);
- Perte de confidentialité ou de sécurité des données des clients ;
- Insuffisance des mécanismes de recours disponibles chez l'agent ;
- Interfaces utilisateur peu ergonomiques (p. ex., menus des services bancaires mobiles).

Grâce à une surveillance étroite, généralement par un audit interne ou un contrôle interne, vous devez être conscient des risques potentiels et des problèmes récurrents. Assurez-vous non seulement que les procédures de gestion des risques de routine comprennent des vérifications des agents et des réseaux, mais aussi que vous recueillez les commentaires des clients sur les agents et les réseaux dans le cadre de votre surveillance continue de la satisfaction de la clientèle. Gardez à l'esprit que les agents et les gestionnaires d'agents sous-déclarent souvent les problèmes.

Vos solutions aux problèmes d'agent/réseau dépendront de votre capacité et de la disponibilité de solutions rentables. Sur certains marchés, par exemple, il n'existe pas de solution facile ou peu coûteuse pour les temps d'arrêt du réseau. Un point de départ pour prévenir les problèmes est de s'assurer que les agents sont suffisamment formés aux problèmes liés aux clients. Bien que vous ne soyez pas responsable de la formation des agents gérés par un tiers (par exemple, un gestionnaire de réseau d'agents), vous êtes responsable de vérifier que le tiers forme ses propres représentants sur au moins les sujets suivants :

- Traitement équitable et responsable des clients. La formation est alignée sur le code de conduite de l'institution et énonce les comportements inacceptables.
- Les pratiques de recouvrement de créances et les procédures de recouvrement de prêts de l'institution.
- Ne pas utiliser de techniques de vente agressives et respecter le droit des clients de refuser des produits.
- Analyse des prêts et processus d'approbation de crédit.
- Le fonctionnement du mécanisme de traitement des plaintes, le rôle du personnel chargé des plaintes, la façon de gérer adéquatement les plaintes jusqu'à ce qu'elles soient résolues et la façon de les renvoyer à la personne appropriée à des fins d'enquête et de règlement.
- Politiques et processus liés à la confidentialité des données des clients.

#### Friendship Bridge Manages Foreign Exchange Risk

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

Les calendriers de remboursement devraient correspondre aux flux de trésorerie des clients cibles et à leurs activités afin de faciliter le remboursement. Les produits de crédit devraient être conçus de manière à exiger que le capital soit remboursé régulièrement et/ou avec des calendriers de remboursement flexibles en fonction des flux de trésorerie des clients. Les seuls produits de crédit qui n'exigent pas le remboursement régulier du capital sont les prêts assortis de paiements forfaitaires (souvent des prêts agricoles associés à la saisonnalité).

**Sources d'information**

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

**Conseils de notation**

- Cet indicateur doit être noté conformément au point 4.A.1.2 : si l'institution n'effectue pas d'analyse des flux de trésorerie pour évaluer une analyse de la capacité de remboursement, alors ici vous ne pouvez pas sélectionner « oui »

**Preuves à fournir**

Si des produits ne répondent pas aux critères, précisez le produit et pourquoi.

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

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

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

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

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

Les exigences de garantie font partie de la conception du produit. Ils devraient s'aligner sur les capacités des clients cibles de fournir des garanties physiques et/ou des garants. Les garanties ne devraient pas inclure d'actifs qui créeraient de graves difficultés ou priveraient le client de la capacité de gagner un revenu. Les « soft » garanties, garanties non physiques, réduisent les barrières à l'entrée pour les pauvres et les exclus et peuvent favoriser une relation de confiance entre l'institution et ses clients.

**Sources d'information**

- Description des produits
- Manuel de crédit
- Entretiens avec les opérations
- Entretiens avec des agents de crédit
- Entretiens avec le service juridique
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

**Conseils de notation**

- Si le prêt vise à acheter de l'équipement, cet équipement peut être mis en gage ; Mais si ce n'est pas le cas, l'équipement de travail ne peut pas être mis en gage
- Le seul cas où ces détails peuvent être notés Non Applicable est si l'institution utilise uniquement une garantie de groupe comme garantie, et n'utilise pas du tout de garantie/actifs physiques ou de garanties en espèces.
- Si l'institution ne prend pas de garantie physique, mais exige un dépôt de garantie ou une garantie en espèces, qu'elle soit payée à l'avance ou déduite du montant du prêt, vous devez obtenir un score de 3.B.3.2.3 (ne peut pas être noté Non Applicable) qui sera le score de l'indicateur.

**Preuves à fournir**

- Vérifiez qu'il existe une liste d'actifs pour les garanties acceptées. Discutez avec les agents de crédit de la façon dont l'évaluation de la valeur des garanties est effectuée.
- Spécifiez où les exigences en matière de garanties sont définies. Décrivez brièvement le processus d'évaluation des garanties.

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

Si vous organisez des groupes de discussion avec les clients ou des entretiens, posez des questions à explorer :

Connaissez-vous quelqu'un qui a eu des difficultés à rembourser le prêt ? Que s'est-il passé ? Pensez-vous que c'est juste ?

**EXEMPLES :**

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

Les titres fonciers ne sont généralement pas des garanties appropriées pour les petits prêts et sont un exemple de sur-nantissement d'un prêt avec un risque disproportionné pour le client. Cependant, dans certains contextes, cela est permis par la loi et, par conséquent, la loi prévaut. Dans ces cas, les auditeurs peuvent mettre en évidence le risque pour les clients et suggérer à l'institution financière de rechercher des formes de garantie plus appropriées. L'exigence de garants peuvent également créer des difficultés. Si seuls les salariés ou les propriétaires fonciers peuvent être garants, il y en a souvent très peu dans une communauté donnée. Cela donne à ces personnes beaucoup de pouvoir sur les clients qui cherchent des prêts, en particulier les femmes.

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

D'autres formes de garantie peuvent consister à recourir à un garant ou à mettre en gage un véhicule ou tout autre actif en tenant compte des obstacles spécifiques des groupes cibles tels que les femmes ou les jeunes.

**Sources d'information**

- Description des produits
- Manuel de crédit
- Entretiens avec les opérations
- Entretiens avec des agents de crédit
- Entretiens avec le service juridique
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

**Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui », des formes alternatives de garantie pour les femmes, les jeunes, etc. peuvent être citées. Cela peut être « oui » si l'institution n'exige aucune garantie.
- Sélectionner « partiellement » si elle ne couvre qu'une partie des groupes cibles, ou si les garanties ne sont que partiellement adaptées aux groupes cibles.

**Preuves à fournir**

Déterminez s'il existe des segments de clientèle spécifiques qui pourraient être limités par les exigences en matière de garanties. Expliquez comment les types de garanties dont l'institution a besoin constituent une solution de rechange qui ne crée pas d'obstacle à l'accès pour les femmes, les jeunes, etc.

*3.B.3.4 Si l'institution prête en devises fortes, elle informe les clients du risque de change à l'aide de scénarios de coûts. L'institution peut également justifier la décision de ne pas prêter en monnaie locale.*

Les prêts en devises augmentent le risque pour les clients en raison du risque de dévaluation. Si l'institution a accès à un financement en monnaie locale et que les opérations de l'emprunteur ne sont qu'en monnaie locale, les prêts doivent être en monnaie locale. Si les activités des clients sont liées à des devises étrangères (exportation par exemple), les prêts en devises peuvent avoir du sens. Dans ce cas, l'institution doit s'assurer que l'emprunteur connaît le risque, et l'analyse de la capacité de remboursement doit tenir compte du risque de dévaluation.

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

- Manuel de crédit
- Description des produits
- Entretiens avec le directeur des opérations
- Entretiens avec le directeur financier
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

#### **Conseils de notation**

- Noter NA/Non applicable s'il n'y a pas de prêt en devises

#### **Preuves à fournir**

Pour les prêts libellés dans une devise étrangère différente de la devise principale de la source de revenus du client, démontrer que l'institution explique clairement les scénarios de prix et de coûts aux clients, y compris un scénario pessimiste.

Veillez indiquer la part du portefeuille en devises étrangères et la manière dont le risque de change est abordé/explicé aux clients.

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

##### QUESTIONS POUR LES CLIENTS :

Si vous organisez un groupe de discussion, voici le type de questions qui peuvent être vérifiées :

- Recevez-vous des prêts en devises fortes ?
- Quelle est la devise utilisée pour votre entreprise (devise locale ou même devise forte) ?
- L'institution a-t-il expliqué comment la dévaluation ou l'évaluation de la monnaie peut affecter votre remboursement ?

#### **Ressources pour l'indicateur 3.B.3.4**

- [Friendship Bridge Manages Foreign Exchange Risk](#)

*3.B.3.5 Si l'entreprise du client est liée à des secteurs connus pour présenter des risques sociaux élevés, l'institution effectue une évaluation supplémentaire pour atténuer les risques.*

Les risques sociaux associés aux institutions financières peuvent rester faibles, en partie en raison de la taille limitée de l'opération et du secteur industriel. Cependant, dans certains cas, les clients peuvent être impliqués dans la manipulation de substances dangereuses telles que les pesticides qui peuvent présenter des risques pour la santé ou l'environnement ou travailler dans des secteurs soumis à des risques pour la santé ou au travail des enfants / travail forcé. Une évaluation supplémentaire implique l'identification, la quantification et l'évaluation des risques sociaux associés à certains secteurs.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si les secteurs à risque social élevé sont identifiés et que les efforts connexes en matière d'évaluation sont menés par les agents sur le terrain,

que l'information fait l'objet d'un suivi et que des mesures d'atténuation sont encouragées pour les clients.

- Sélectionner « partiellement » si certaines mesures sont prises mais pas de manière formelle, systématique et régulière ou si les efforts d'atténuation des risques ne sont pas suivis au fil du temps.

#### Sources d'information

- Classification des risques pour le portefeuille de l'institution
- Manuel de crédit
- Entretiens avec les opérations, avec les agents de crédit

#### Preuves à fournir

Montrer comment le secteur à haut risque social est identifié et quelles mesures spécifiques sont prises pour renforcer le processus d'évaluation.

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

L'institution peut se référer aux orientations proposées par secteur

- par FMO : Guide de gestion sociale et environnementale – Partie B - Guide de terrain également disponible en anglais
- par IFC : fiches d'information sur le risque E&S par secteur d'activité, également disponibles en anglais.

Pour comprendre le travail des enfants, le travail forcé et les risques de traite des êtres humains, vous pouvez télécharger l'[application Sweat and Toil](#) pour votre téléphone ou lire les rapports [ici](#). L'application résume les données trouvées dans 3 rapports qui sont mis à jour chaque année (car ils sont dus au Congrès américain): Les données et les recherches de cette application sont tirées des trois rapports phare: [Conclusions sur les pires formes de travail des enfants](#); [Liste des biens produits par le travail des enfants ou le travail forcé](#); et [Liste des produits obtenus par le travail forcé ou sous contrat des enfants](#).

#### Ressources pour l'indicateur 3.B.3.5

- [Social and Environmental Management Guidance for Micro Finance Institutions - Part B. Field Guide](#)
- [Guide de gestion environnementale et sociale pour les institutions de Microfinance - Part B. Guide pratique](#)
- 284 Environmental and Social Risk by Industry Sector Factsheets
- [Risques environnementaux et sociaux par secteur d'activité fiches sectorielles](#)

#### 3.B.3.6 Si l'institution propose une assurance volontaire, elle évalue la valeur des produits d'assurance pour les clients :

3.B.3.6.1 L'institution analyse les données sur l'utilisation du produit : adoption du produit, taux de sinistralité, taux de renouvellement et taux de couverture.

3.B.3.6.2 L'institution analyse les données sur la manière dont elle traite les demandes d'indemnisations : taux de rejet des demandes d'indemnisations, délai moyen de résolution des demandes, motifs de rejet des demandes, motifs de rupture de couverture.

3.B.3.6.3 L'institution analyse les données sur l'expérience client avec l'assurance : démographie des personnes couvertes, réclamations, satisfaction client.

3.B.3.6.4 Si le ratio de sinistralité pour l'assurance-vie est inférieur à 60 %, l'institution demande à l'assureur d'en justifier le motif.

#### Conseils de notation

- Tous les ratios énumérés doivent être analysés pour sélectionner « oui » aux points 3.B.3.6.1 et 3.B.3.6.2

#### Sources d'information

- Entretien avec le service en charge des produits d'assurance
- Rapports de surveillance des assurances

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

Définitions:

- L'assurance volontaire est l'ensemble des produits d'assurance qui ne sont pas liés au prêt.
- L'assurance-vie est un produit où l'assureur promet de verser une somme d'argent à un bénéficiaire prédéterminé au décès de la personne assurée ou après une période prédéterminée. Parce que cet indicateur concerne « l'assurance volontaire » vous n'évaluez pas ici une assurance-vie obligatoire, regroupée avec le prêt, qui couvrirait le prêt en cas de décès de l'emprunteur.
- Le ratio des sinistres est le montant total des sinistres payés par l'assureur divisé par le montant total de la prime payée à l'assureur. Ce ratio signifie que l'assureur devrait verser des prestations d'au moins 60 % de ce qu'il a gagné du produit d'assurance, dans son ensemble. Si ce n'est pas le cas, cela signifie que le prix de la prime pourrait être baissé.

### Ressources pour l'indicateur 3.B.3.6

- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)

*3.B.3.7 Si l'institution utilise des agents tiers, elle surveille la liquidité des agents tiers et si ces agents respectent les pratiques de protection des clients, et elle dispose de mécanismes pour résoudre les problèmes si nécessaire.*

La liquidité des agents signifie que les clients devraient pouvoir accéder aux fonds des agents à tout moment. Les pratiques de protection des clients qui doivent être vérifiées doivent être conformes aux normes de protection des clients

### Conseils de notation

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit vérifier la liquidité des agents, s'assurer qu'ils respectent la protection des clients et disposer d'un mécanisme de plainte pour ces agents.
- Si l'institution ne vérifie pas l'un des éléments, alors sélectionner « partiellement ».

*3.B.3.8 Si l'institution utilise des canaux numériques, elle surveille si les problèmes suivants surviennent et elle dispose de mécanismes pour résoudre les problèmes si nécessaire :*

*3.B.3.8.1 Erreurs de transactions telles qu'une transaction non aboutie, ou mal aboutie, fonds transférés sur un compte incorrect, fonds envoyés à un destinataire qui n'a pas été en mesure de les retirer dans un certain délai*

*3.B.3.8.2 Dysfonctionnements du système tels qu'une panne prolongée, un temps d'arrêt programmé ou des retards de traitement.*

Les canaux numériques sont tous les canaux qui dépendent de la technologie pour fournir un service. Par exemple, les cartes de paiement, les transferts d'argent, les prêts numériques, les sites Web ou les applications bancaires en ligne, etc.

### Sources d'information

- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le service informatique

### 3.B.4 Les produits et services de l'institution aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.

#### **Réduire les risques pour les clients**

Votre institution devrait réfléchir à la façon dont elle peut offrir un ensemble diversifié ou flexible de produits et de services que les clients peuvent utiliser pour réduire les risques et faire face aux urgences courantes. Votre institution peut offrir les produits directement ou indirectement par l'intermédiaire de partenaires.

Ces produits comprennent :

- Prêts pour faire face aux urgences et réduire les risques, y compris, mais sans s'y limiter, les prêts d'urgence ;
- Rééchelonnement ou restructuration des prêts, le cas échéant ;
- Des économies pour faire face aux urgences et réduire les risques, y compris des produits qui permettent aux clients de retirer de l'argent rapidement et sans procédures compliquées ;
- L'assurance volontaire, y compris, mais sans s'y limiter, la couverture du crédit, assurance vie, assurance santé, assurance des actifs (p. ex., habitation) et de l'agriculture ;
- Services de paiement/envois de fonds qui permettent aux clients de recevoir rapidement des fonds d'autres personnes ;
- Services de formation pour renforcer les capacités des clients à prévenir les risques (par exemple, l'éducation sanitaire) ou pour renforcer leurs capacités à faire face aux risques (par exemple, l'autonomisation des femmes ou les compétences commerciales) ;
- Fonds ou réserves affectés en cas de catastrophe collective, comme un fonds d'urgence sur lequel les membres / clients peuvent emprunter à taux zéro.

#### **Ressources**

- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)
- [MUSOMA Uses Savings to Help Clients Reduce Risk and Manage Anticipated Needs](#)

#### *3.B.4.1 L'institution propose des produits et des services pour les besoins de base, tels que le logement, l'énergie et l'éducation.*

Les institutions financières devraient aider les ménages à accéder aux besoins fondamentaux afin de garantir la qualité minimale requise de leur niveau de vie.

#### **Guide de notation**

- Pour cet indicateur vous pouvez sélectionner « oui » si l'institution offre des produits ciblés et spécialement conçus pour répondre à des besoins de base spécifiques. Ou si l'institution peut démontrer qu'elle a des produits et des services suffisamment flexibles pour répondre aux besoins fondamentaux.
- S'il n'y a pas de produits adaptés et que les produits existants ont des restrictions d'utilisation ou des conditions qui limiteraient la capacité des clients à les utiliser pour répondre à leurs besoins fondamentaux, sélectionnez « non » pour cet indicateur.

#### **Source d'information**

- Description des produits

#### **Preuves à fournir**

- Les manuels de produits et les documents de marketing devraient inclure des produits et des conditions de produits qui permettent aux clients de répondre à leurs besoins fondamentaux.



- Les produits généraux de prêt ou de compte d'épargne ne devraient pas être soumis à des restrictions d'utilisation et avoir des conditions suffisamment souples pour pouvoir être utilisés pour répondre aux besoins de base.

*3.B.4.2 L'institution propose des produits et services qui aident les clients à maintenir des niveaux de dépenses stables malgré les fluctuations de revenus ou les urgences. Sélectionnez tout ce qui s'applique :*

*3.B.4.2.1 Prêts d'urgence*

*3.B.4.2.2 Produits d'épargne avec un processus de retrait facile*

*3.B.4.2.3 Assurance volontaire*

*3.B.4.2.4 Services non financiers*

La réduction de la vulnérabilité nécessite des services financiers et non financiers qui permettent aux clients de faire face aux risques et aux urgences courants. Comprendre la situation des clients grâce à des études de marché permet de concevoir des produits qui permettent aux clients de gérer les risques.

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

- Manuel de crédit et autres produits
- Sondage sur la satisfaction de la clientèle
- Rapports d'études de marché
- Entretiens avec le directeur des opérations
- Entretiens avec le responsable marketing/développement produit
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

#### **Preuves à fournir**

- Le fait d'avoir une épargne obligatoire ne rentre pas en compte pour cet indicateur. L'épargne doit être volontaire et les retraits facilement accessibles.
- Définition : Les prêts d'urgence peuvent être nommés comme tels, ou peuvent être des prêts « réguliers » qui peuvent être accordés à court terme (moins de 3 mois), avec un délai d'exécution très rapide, et qui ne nécessitent pas d'objectif précis, pour permettre aux clients de faire face rapidement à des circonstances imprévisibles.
- Définition : Les types d'assurance volontaire comprennent : assurance crédit, assurance vie, assurance habitation, agriculture, santé, lieu de travail, etc.

#### **Ressources pour l'indicateur 3.B.4.2**

- [MUSOMA Uses Savings to Help Clients Reduce Risk and Manage Anticipated Needs](#)
- [Insurance Product Based on Client Needs](#)
- [Microfund for Women \(Jordan\) Insurance Products](#)

### **3.B.5 Les produits et services de l'institution aident les clients à atteindre leurs objectifs.**

Votre institution devrait tenir compte de la façon dont les produits et services créent des avantages pour les clients, y compris la capacité d'investir dans des opportunités économiques et de répondre aux besoins prévus des ménages à chaque étape du cycle de vie.

Ces produits peuvent inclure :

- Les prêts aux entreprises, comme le capital de démarrage, le fonds de roulement, et d'autres formes de garanties pour faciliter les prêts productifs (p. ex., le crédit-bail de machines pour une entreprise);
- Les prêts pour des événements spécifiques du cycle de vie tels que les mariages, les funérailles, l'éducation et les améliorations de l'habitation

- Les produits d'épargne qui répondent aux besoins du cycle de vie, comme l'épargne des jeunes, l'épargne-études, l'épargne logement, l'épargne mariage, l'épargne funéraire et l'épargne-retraite.

Cet exemple illustre une décision basée sur l'analyse des besoins des clients par l'institution qui aide les clients à répondre aux besoins anticipés du ménage.

### *3.B.5.1 L'institution offre une formation aux clients dans des domaines où ils ont des lacunes qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.*

Un large éventail de formations et de services de développement des affaires bien adaptés peut aider les clients à se préparer à saisir les opportunités économiques, à anticiper les besoins des ménages et à atteindre leurs objectifs économiques et sociaux.

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

- Manuel de formation
- Description du produit/programme de formation
- Entretiens avec le directeur des opérations, les directeurs d'agence
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

#### **Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir une approche stratégique et opérationnelle de la formation et des services non financiers, accessible à un grand nombre de clients.
- Sélectionner « partiellement » si les formations ne sont accessibles qu'à une faible proportion de clients (moins de 20 %) ou s'il n'y a que des preuves anecdotiques d'accès aux formations.

#### **Preuves à fournir**

Précisez le plan de formation de l'institution et le nombre de clients qui ont accès à ces formations.

### *3.B.5.2 L'institution propose des produits/services qui permettent aux clients d'investir dans des opportunités économiques telles que des prêts pour le démarrage d'entreprises, pour le fonds de roulement, ou les investissements*

Une large gamme de produits bien adaptés peut se traduire par un éventail de possibilités pour les clients de saisir les opportunités économiques.

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

- Manuel de crédit
- Description du produit
- Entretiens avec le directeur des opérations, les directeurs d'agences
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la liste des produits intègre des prêts aux entreprises, pour un fonds de roulement, un investissement, avec une large gamme de montant et de maturité possibles.
- Sélectionner « partiellement » s'il n'y a qu'un ou 2 produits à des fins productives, ne représentant pas la majorité du portefeuille brut de prêts.

#### **Preuves à fournir**

Précisez l'objectif du produit et les conditions qui lui permettent de répondre aux besoins productifs et économiques.

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

Fournir un large éventail de prêts aux entreprises peut signifier accorder des prêts à risque plus élevé pour l'institution en investissant dans des secteurs innovants, des chaînes de valeur ou des start-ups.

Les prêts à court terme avec remboursement mensuel sont peu adaptés à de nombreuses activités productives. Les prestataires sont mieux placées pour servir les secteurs artisanal et agricole, par exemple en adaptant les modalités, conditions et montants des prêts aux spécificités de ces secteurs.

L'institution peut également offrir des prêts aux entrepreneurs, liés à des services non financiers pour les compétences commerciales. Parmi les autres produits, mentionnons les prêts à l'amélioration de l'habitat ou les prêts au logement, les dépôts à terme fixe, les options de crédit-bail, les prêts pour l'agriculture, le développement des compétences en entreprise, les services de développement des entreprises, les prêts aux PME, les comptes courants, etc.

### *3.B.5.3 L'institution propose des produits/services pour les événements majeurs de la vie tels que les mariages, les naissances, le logement, les études et les funérailles.*

Une large gamme de produits et de services bien adaptés peut se traduire par un éventail de possibilités pour les clients de répondre aux besoins anticipés des ménages à chaque étape du cycle de vie.

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

- Manuel de crédit et d'épargne
- Description du produit
- Entretiens avec le directeur des opérations, les directeurs d'agence
- Groupes de discussion avec les clients (facultatif)

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la liste des produits (prêts et épargne) intègre différentes options pour répondre aux besoins liés aux grands événements de la vie.
- Sélectionner « partiellement » s'il n'y a pas de produits spécifiques pour les événements anticipés de la vie, ce qui rend complexe pour les clients de les utiliser en cas de besoin (exemple, un seul type d'épargne à terme qui ne peut pas être retiré à court terme pour les funérailles, mais peut être utilisé pour l'éducation), ne représentant pas la majorité du portefeuille de prêts bruts ou de l'épargne.

#### **Preuves à fournir**

Précisez l'objectif et les conditions du produit ou du service qui lui permettent de répondre aux besoins du cycle de vie.

#### **Ressources pour l'indicateur 3.B.5.3**

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

## Dimension 4. Protection des clients

La protection des clients est la norme minimale pour toutes les institutions financières responsables. Les normes relatives à cette dimension garantissent que l'institution financière a mis en place les pratiques et les systèmes nécessaires pour prévenir les préjudices causés à ses clients, lorsque ceux-ci utilisent leurs services financiers et non financiers. Les institutions qui cherchent à créer des avantages dans la vie de leurs clients doivent d'abord s'assurer qu'elles ne nuisent pas, et il est de leur responsabilité de s'en assurer.

Remarque importante : les normes de protection des clients (PC) utilisées pour les évaluations et les certifications de PC ne se limitent pas à cette dimension et sont également composées de pratiques et d'indicateurs essentiels dans d'autres dimensions des normes universelles. Veuillez consulter le Manuel des normes de protection des clients pour voir la liste complète.

La Dimension 4 comprend cinq normes :

- Norme 4A : L'institution ne surendette pas les clients.
- Norme 4B : L'institution fournit aux clients des renseignements clairs et opportuns pour appuyer la prise de décisions des clients.
- Norme 4C : L'institution applique un traitement juste et respectueux des clients.
- Standard 4D : L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits en matière de données.
- Norme 4E : L'institution reçoit et résout les plaintes des clients.

### Norme 4A. L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.

Les institutions doivent tout au long de leur processus de crédit déterminer la capacité de remboursement des clients. Les crédits alors fournis doivent être alignés avec cette capacité de remboursement pour éviter le risque de surendettement. En outre, les institutions mettent en œuvre et surveillent des systèmes internes qui favorisent la prévention du surendettement et encouragent les efforts visant à améliorer la gestion du risque de crédit au niveau du marché (comme l'échange et la communication d'informations sur le crédit).

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.A.1 : L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.
- Pratique essentielle 4.A.2 : L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.

#### 4.A.1 L'institution prend des décisions de prêt en fonction de la capacité de remboursement du client.

Votre institution devrait avoir des politiques qui définissent chaque étape du processus d'analyse de prêt et d'approbation du crédit. Dans vos efforts pour prévenir le surendettement des clients, les politiques qui guident le personnel sur le terrain sont votre outil le plus important. Ne comptez pas sur les garanties/garanties de prêt (dépôts en espèces, actifs, responsabilité solidaire, cosignataires ou salaires) pour remplacer une bonne analyse de la capacité de remboursement. Assurez-vous que le personnel de terrain connaît non seulement les procédures, mais comprend pourquoi le surendettement est dangereux pour les clients et mauvais pour leurs propres portefeuilles. Pour plus d'informations sur les causes du surendettement et les conséquences pour les clients, vous pouvez lire l'exemple de terrain ci-dessous sur Musoma et ces études de marché :

- [Over-indebtedness of Microborrowers in Ghana](#)

- [Drivers of Over-Indebtedness of Microfinance Borrowers in Cambodia: An In-depth Investigation of Saturated Area](#)
- [Musoma Investigates and Addresses Causes of Over-Indebtedness](#)

#### **Ressources pour la pratique essentielle 4.A.1**

- [Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation](#)
- [Smart Lending: Guidelines for Client Protection in the Group Loan Process](#)
- Outil d'intégration de la protection des clients dans le [Group Loan Process](#)

#### **Mise en œuvre pour les pratiques essentielles 4.A.1**

##### **Approbation du prêt**

- Définissez le pourcentage maximal du revenu disponible d'un emprunteur qui peut être appliqué au service de la dette, y compris la dette de votre institution. Les agents de crédit ne devraient pas recommander un montant de prêt qui dépasse le seuil d'endettement maximal pour le client. Le montant recommandé pour le client doit être fondé sur le flux de trésorerie du revenu du ménage et de l'entreprise du client, qui a été construit au cours de l'analyse de la capacité de remboursement. Établir un seuil d'endettement maximal de 70 % - où le pourcentage est calculé comme une partie du revenu mensuel disponible du client, p. ex., versement / excédent du ménage. Le montant restant (minimum 30%) est là pour permettre au client d'avoir un filet de sécurité en cas de dépenses d'urgence, ou pour tenir compte d'approximations ou d'erreurs dans l'analyse des flux de trésorerie, ou d'une éventuelle baisse imprévue des revenus. Utilisez des critères prudents lorsque les renseignements recueillis auprès du client sont moins fiables que d'habitude, que le client est nouveau dans l'institution, que la saturation du marché est élevée, que l'institution est aux prises avec une défaillance systémique et dans d'autres situations où le client peut être plus vulnérable au surendettement.
- Le point de référence utilisé pour le ratio de surplus du ménage augmente généralement pour les prêts renouvelés, selon le nombre de prêts que le client a avec l'institution, ses autres dettes impayées et l'historique de remboursement du client. Par exemple, vous pouvez déterminer le seuil de sorte que pour le premier prêt, ce ratio ne doit pas dépasser 50%, pour le deuxième prêt 60% et pour tous les prêts ultérieurs, 70% du revenu mensuel disponible du client.

##### **Analyse des flux de trésorerie**

L'analyse des flux de trésorerie devrait tenir compte des revenus/dépenses et des passifs de l'entreprise et du ménage provenant de toutes les sources, y compris les sources informelles telles qu'un prêt d'un voisin. Inclure tous les membres du ménage dans l'évaluation de la dette (p. ex., les prêts en cours du conjoint) et compter également les dettes indirectes (p. ex., les garanties faites pour le prêt d'une autre personne).

Dans la politique de crédit, l'institution doit énumérer les sources de revenus spécifiques qui peuvent compter dans le total du client. Par exemple, les envois de fonds peuvent être une source de revenu volatile dans certains cas (p. ex., un parent vivant à l'étranger a un emploi informel et envoie des montants variables sur une base occasionnelle) – auquel cas ils ne devraient pas être considérés comme un revenu – ou ils peuvent être relativement stables (p. ex., un mari a un emploi stable et envoie des paiements réguliers) – auquel cas il est possible de compter les envois de fonds comme un revenu.

##### **Prépaiement**

- Appliquer des limites prudentes pour le renouvellement en cas de remboursement anticipé. Exigez une « période de réflexion » – une courte pause d'un mois – entre les prêts, afin d'empêcher les clients d'utiliser l'argent emprunté pour rembourser les prêts plus tôt et également contracter un prêt plus important. Un tel comportement augmente le risque de surendettement et donne l'impression que les antécédents de crédit du client sont bons, alors qu'en fait il / elle emprunte pour rembourser les prêts plutôt que de rembourser les prêts avec les revenus générés par une activité productive.

#### 4.A.1.1 L'institution a une politique et un processus documenté pour les approbations de prêt.

4.A.1.1.1 Le pourcentage du revenu disponible d'un emprunteur qui peut être affecté au remboursement de la dette ne peut pas être supérieur à 70 %, en incluant cette dette et celle d'autres prêteurs.

4.A.1.1.2 Les décisions d'approbation de prêt sont prises par au moins deux personnes, dont l'une qui n'interagit pas directement avec le client.

4.A.1.1.3 S'il existe une centrale de risques, l'institution lui fournit des rapports réguliers sur les données des clients et utilise les rapports de crédit de cette centrale dans le processus d'approbation des prêts.

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

Les détails énumérés ici indiquent les éléments minimaux qui constituent une politique d'approbation de prêt appropriée. Cette politique sera probablement définie dans le Manuel de crédit. Le processus documenté sera probablement les formulaires que les agents de crédit remplissent pour effectuer la souscription du client. Toute mise à jour du document de politique principal peut être publié sous forme de circulaires ou de notes de service et doit être reflété dans le matériel de formation. Ces documents doivent être mis à jour régulièrement en tant que source de référence clé au sein de l'institution.

##### Pour 4.A.1.1.1

Le pourcentage du revenu disponible qui peut être appliqué au service de la dette est généralement calculé comme [montant des versements] / [excédent de trésorerie mensuel net] – le montant restant (donc 30% minimum) est là pour permettre un filet de sécurité pour le client en cas de dépenses d'urgence, ou de baisse de revenu imprévue potentielle/saisonnalité des revenus, mais aussi pour tenir compte des approximations ou des erreurs dans l'analyse des flux de trésorerie.

##### Pour 4.A.1.1.2

Les décisions de prêt ne peuvent pas être prises par l'agent de crédit lui-même. Étant donné que l'agent de crédit recueille les données et a la relation la plus proche avec le client, il devrait y avoir au moins une autre personne impliquée dans la validation des données du client recueillies par l'agent de crédit et la vérification que les calculs de l'analyse de la capacité respectent la politique de l'entreprise.

##### Pour 4.A.1.1.3

S'il existe une centrale de risque opérationnelle dans le pays, il est absolument essentiel que l'institution consulte la base de données pour chaque prêt et demande un rapport sur chaque client.

##### Pour 4.A.1.1.4

Compter sur la solidarité de groupe pour déboursier un prêt n'est pas suffisant et une attention doit également être portée pour les prêts de groupe pour s'assurer que tous les membres du groupe ont la capacité de rembourser leur prêt. Toutefois, la profondeur de l'évaluation du prêt est positivement corrélée au montant du prêt ; par exemple, des projections financières sont requises pour un certain montant de prêt, tandis que les prêts plus petits peuvent être évalués selon un processus plus souple, basé sur des données historiques sur les flux de trésorerie, sur les 12 derniers mois.

#### **Conseils de notation**

Pour chaque détail, il ne suffit pas de consulter la politique écrite. La compréhension par le personnel et la mise en application réelle doivent être vérifiées pour permettre un « Oui ».

##### Détail 4.A.1.1.1

- Sélectionnez « Oui » si les points ci-dessus sont vérifiés et 1) il y a un pourcentage explicite du revenu mensuel disponible du client qui peut être utilisé pour le service de la dette (le montant des versements), 2) il est basé sur le flux de trésorerie du revenu du ménage et de l'entreprise du client.
- Si le détail 4.A.1.2.1 qui exprime ce que l'analyse des flux de trésorerie comprend est noté « Non » ou « Partiellement », alors sélectionnez pour ce détail-ci « Non » ou « Partiellement ».

#### Détail 4.A.1.1.2

- Si les points ci-dessus sont vérifiés et s'il y a une ou plusieurs autres personnes - qui n'ont pas d'interaction directe avec le client - impliquées dans le processus d'approbation du prêt, sélectionnez « oui ».
- Dans le cas d'un processus automatisé d'approbation de crédit, assurez-vous qu'il existe une sorte de contrôle sur les données saisies et utilisées pour l'approbation.

#### Détail 4.A.1.1.3

- S'il existe une centrale de risque fonctionnelle sur le marché, mais que l'institution ne l'utilise pas, cela ne peut pas être marqué comme « non applicable », le score est « non ».
- S'il y a plusieurs entités qui fournissent des rapports de solvabilité, vous devez évaluer si celle (s) que l'institution utilise couvre le marché et les risques adéquats.
- Vérifiez que l'institution rend également compte régulièrement des prêts et des paiements de ses clients. Si ce n'est pas le cas, sélectionnez « partiellement ».
- Évaluez si le processus et les données sont utiles pour prévenir le risque de surendettement. Par exemple: si la base de données de la centrale de risque n'est mise à jour qu'une fois de temps en temps et ne reflète pas les prêts en cours exacts qu'un client peut avoir, alors c'est une information importante à noter, et le score pourrait être « partiellement ».

#### Détail 4.A.1.1.4

- Les points de compréhension/mise en œuvre doivent être vérifiés et il doit y avoir une forme d'analyse de la capacité de remboursement individuelle effectuée pour chaque membre du groupe pour sélectionner « oui ». Cette analyse n'est pas aussi formelle et détaillée que pour les prêts individuels.

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

- Manuel de crédit, processus d'approbation de crédit
- Documents de processus de prêt, formulaires d'évaluation de la capacité de remboursement du client
- Matériel de formation, circulaires, documents, etc.
- Entretiens avec le personnel de crédit à différents niveaux de l'organisation tels que l'agent de crédit, les directeurs d'agence, les directeurs régionaux, le chef du crédit / des opérations, etc. (vérifier la compréhension et mise en œuvre des pratiques)
- Observation au niveau de l'agence - assister à une visite d'évaluation des clients et à un comité de crédit pour voir le contenu des discussions
- Processus de consultation de la centrale de risque et exactitude des données

#### **Preuves à fournir**

- Précisez le pourcentage du revenu mensuel disponible du client qui peut être utilisé pour le service de la dette et citez le nom du document et le numéro de page ou de chapitre où cette information peut être trouvée.
- Décrivez le processus d'approbation des prêts, comment les renseignements de la centrale de risque y sont inclus et dans quelle mesure ils sont pertinents, et expliquez la composition et le processus du comité de crédit.
- Précisez le niveau de compréhension et d'application des politiques et procédures.

#### **Ressources pour l'indicateur 4.A.1.1**

- [Income generating and survival skills tool \(NWTF, Philippines\)](#)

- [Smart Lending: Guidelines for Client Protection in the Group Loan Process](#)

#### 4.A.1.2 L'institution effectue une analyse des flux de trésorerie pour évaluer la capacité de remboursement.

4.A.1.2.1 L'institution effectue une analyse des flux de trésorerie qui prend en compte les revenus, les dépenses et le service de la dette liés à l'entreprise et à la famille, ainsi que toute autre source de revenus, y compris les sources informelles.

4.A.1.2.2 L'institution n'utilise pas les garanties, les revenus du garant, le nantissement et/ou la couverture d'assurance comme estimation de la capacité de remboursement ou comme critère principal pour approuver un prêt.

Les agents de crédit devraient évaluer la capacité de remboursement des clients pour chaque cycle de prêt, à l'aide d'une analyse des flux de trésorerie et d'un examen de l'endettement actuel (formel et informel). Pour effectuer efficacement une analyse de trésorerie pour chaque client, le personnel doit comprendre quelles données collecter, comment les vérifier et les recouper, afin d'obtenir une image réaliste du revenu disponible du client.

L'analyse des flux de trésorerie est basée sur tous les éléments énumérés, consolidant les flux du ménage et de l'entreprise, y compris toute dette impayée. Il faut appliquer des critères prudents et tenir compte du caractère saisonnier des flux de trésorerie.

Le comité de crédit utilise cette analyse pour approuver le prêt et déterminer le montant du prêt approprié pour ce client. Si l'analyse des flux de trésorerie est faible ou non vérifiée, le comité de crédit ne doit pas s'appuyer uniquement sur des garanties pour approuver le prêt. Si la vérification est exercée par les membres du groupe, les groupes reçoivent une formation annuelle sur la façon de mener une analyse et sur les critères de prêt pertinents qu'ils devraient prendre en compte. Pour les prêts assortis d'une garantie de groupe, une analyse peut être effectuée par l'institution ou les membres du groupe. Pour les prêts de groupe sans garanties de groupe, l'institution réalise une analyse de capacité de remboursement pour chaque emprunteur.

#### **Conseils de notation**

##### Détail 4.A.1.2.1

Pour sélectionner « oui », vérifiez que l'analyse des flux de trésorerie tient compte de toutes les sources de revenus et de dépenses de l'entreprise et de la famille, ainsi que de la dette envers les autres (formelle et informelle). L'analyse doit être actualisée à chaque cycle de prêt. S'il manque un élément, le score est « partiellement ».

##### Détail 4.A.1.2.2

Ce détail peut être noté « oui », lorsque le détail ci-dessus est noté « oui ». Si les détails ci-dessus sont notés « partiellement » et que l'institution s'appuie sur des garanties/garants pour l'approbation du prêt, le score est « partiellement ». Si les détails ci-dessus sont « non » et que la capacité de remboursement est uniquement basée sur des garanties, le score est « non ».

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

- Manuel de crédit et tout matériel supplémentaire décrivant comment effectuer une analyse des flux de trésorerie et / ou évaluer la capacité de remboursement, et comment les garants et les garanties sont utilisés
- Entretien avec les agents de crédit pour vérifier leur compréhension de l'analyse de la capacité de remboursement et de la source d'information
- Examiner un échantillon de dossiers clients pour vérifier l'analyse des flux de trésorerie et les garanties de pondération
- Observation :
  - Assister à une visite d'évaluation de la capacité de remboursement chez le client dans 2 ou 3 agences.



- Assister à un comité de crédit dans 2 ou 3 agences pour comprendre comment les garanties pèsent dans la décision.

#### **Preuves à fournir**

- Vérifiez un échantillon au hasard des calculs de l'analyse de la capacité dans quelques dossiers clients lors des visites en agence pour s'assurer que l'analyse de la capacité est complète et que le montant du prêt recommandé est raisonnable, p. ex., dans les limites établies dans la politique.
- Demandez au personnel sur le terrain de vous expliquer les calculs, afin de s'assurer qu'il comprend les données qu'il doit recueillir et analyser.
- Décrivez les éléments pris en compte pour analyser la capacité de remboursement dans le processus décisionnel du comité de crédit

#### *4.A.1.3 La politique de l'institution sur le remboursement anticipé des prêts précise les conditions dans lesquelles il est acceptable que les clients remboursent un prêt par anticipation afin de contracter un nouveau prêt.*

*4.A.1.3.1 Lorsque le client demande un remboursement anticipé pour obtenir un autre prêt, l'institution spécifie une période de temps et/ou un pourcentage du capital du prêt actif qui doit être remboursé avant que le client ne puisse être éligible à un nouveau prêt.*

*4.A.1.3.2 Lorsque le client contracte un autre prêt immédiatement après le remboursement anticipé, l'institution effectue une nouvelle analyse des flux de trésorerie.*

Le remboursement anticipé fait référence au paiement du montant total impayé d'un prêt avant la fin de la durée du prêt (par ex., un client a une durée de prêt de 12 mois mais veut le rembourser en totalité avant le 8e mois). L'institution doit pouvoir l'accepter si le client peut rembourser sa dette sans recourir à un refinancement avec un nouveau prêt.

Le remboursement anticipé d'un prêt et la prise simultanée d'un autre prêt peuvent être un signe de stress lié à d'endettement de la part du client et peuvent conduire à un surendettement. Permettre aux clients de contracter des prêts toujours plus importants, qui seront ensuite utilisés pour rembourser des prêts existants, entraîne un cercle vicieux d'endettement qui peut avoir des conséquences désastreuses pour le client et son ménage lorsque le flux de crédit est interrompu.

C'est un risque cependant le remboursement anticipé pour contracter un nouveau prêt n'est pas nécessairement une mauvaise pratique. Ainsi, l'institution devrait s'assurer, au moyen d'une politique et de conditions adéquates, que les renouvellements de prêts sont soigneusement décaissés, avec des garanties adéquates, et que ces prêts sont suivis dans le SIG en tant que nouveaux prêts et surveillés.

Afin de prévenir un stress d'endettement associé pour les clients, l'institution devrait créer une politique qui encourage un comportement responsable de la part des clients qui veulent demander un prêt complémentaire, c'est-à-dire rembourser par anticipation le prêt existant et contracter immédiatement un prêt plus important.

Cette politique devrait également être conforme aux normes sur la tarification et les frais responsables. Par exemple, si le client rembourse le prêt plus tôt, il ne devrait pas être obligé de rembourser tous les intérêts qu'il aurait payés s'il avait détenu le prêt pendant toute la durée du prêt. Dans le même temps, l'institution ne devrait pas faciliter l'obtention de prêts complémentaires pour les clients, car ce n'est pas un comportement financièrement sain pour les clients, bien qu'il soit courant sur de nombreux marchés. Certaines institutions exigent une période d'attente d'un mois ou une période plus courte entre le remboursement anticipé d'un prêt et le décaissement du prêt suivant, afin de réduire le recours aux nouveaux prêts pour rembourser les prêts existants.

Il est acceptable de contracter un nouveau prêt à la suite d'un remboursement anticipé tant que l'institution définit les conditions de remboursement anticipé, y compris 1) des critères de remboursement de temps ou de principe sont fixés 2) une analyse entièrement nouvelle est effectuée.

## Conseils de notation

### Détail 4.A.1.3.1

- Pour un score « oui », il doit y avoir une politique qui définit le processus et les exigences dans le cas où un nouveau prêt est émis après un remboursement anticipé. La politique doit définir 1) quelles conditions doivent être remplies pour rembourser par anticipation un prêt et contracter un autre prêt (durée, principes) et 2) quelles sont les procédures à suivre du côté de l'institution afin de mettre cela en œuvre avec soin, c'est-à-dire en vue de prévenir le surendettement des clients. 3) Ces prêts sont suivis dans le SIG en tant que nouveaux prêts et surveillés.
- Si un élément est manquant, le score est « partiellement ».
- Si la politique de l'institution est que le prépaiement n'est pas autorisé, sélectionnez « Non applicable – N/A ».
- Si le remboursement anticipé est autorisé et qu'aucun délai de réflexion n'est requis, mais qu'en pratique (1) tous les nouveaux prêts nécessitent l'approbation du comité de crédit, ou (2) aucun renouvellement de prêt n'est autorisé pendant ce qui aurait été la durée initiale du prêt, vous pouvez sélectionner « oui ».

### Détail 4.A.1.3.2

- Pour un score « oui », 1) l'analyse de la capacité de remboursement est actualisée à chaque cycle de prêt afin d'identifier les changements dans la situation du client et 2) de manière systématique.
- Si l'analyse n'est pas systématiquement conduite, le score est « partiellement ».

### Sources d'information

- Manuel de crédit
- Entretiens avec les directeurs d'agence et les agents de crédit.
- Politique de remboursement anticipé et/ou politique de renouvellement de crédit / politique de refinancement
- Examen d'un échantillon au hasard de dossiers de clients qui ont remboursé par anticipation et renouvelé immédiatement leur prêt.

### Preuves à fournir

- Décrivez les conditions que l'institution a définies pour le renouvellement après un remboursement anticipé et/ou pour le refinancement, et indiquez le nom et le chapitre de la police.
- Décrivez toutes les mesures de protection que l'institution a mises en place pour aider à prévenir le surendettement pendant cette transaction, par exemple l'institution peut spécifier l'augmentation maximale du montant du prêt pour un prêt complémentaire en pourcentage du prêt initial.
- Décrivez le processus utilisé par l'institution dans le cas où le client demande un remboursement anticipé de son prêt existant afin de contracter un nouveau prêt, y compris si une nouvelle analyse des flux de trésorerie est effectuée, quand et par qui.
- Donnez des exemples issus des entretiens.

### Ressources pour l'indicateur 4.A.1.3

- [Refinancing Policy \(FUBODE, Bolivia\)](#)

#### 4.A.1.4 Si l'analyse de l'approbation du prêt est effectuée via un algorithme, l'institution examine le bon fonctionnement de l'algorithme. Fréquence minimale : annuelle

4.A.1.4.1 L'institution examine l'efficacité de l'algorithme pour prédire le remboursement du client.

4.A.1.4.2 L'institution vérifie si ses algorithmes comportent des biais par rapport à des catégories protégées et corrige ces biais si nécessaire.

Maintenant que de nombreuses institutions financières utilisent des algorithmes pour faciliter l'analyse de la capacité de remboursement, cela augmente considérablement le risque de surendettement pour les clients qui prennent des crédits approuvés grâce à l'utilisation de ces algorithmes. Cela est principalement dû au fait que la plupart des algorithmes sont conçus pour évaluer la probabilité que le client rembourse, et non la capacité réelle du client à rembourser.

Pour cette raison, il est très important que toute institution financière responsable utilisant un algorithme au lieu d'une analyse des flux de trésorerie et d'une analyse de la capacité de remboursement basée sur les agents de crédit, s'assure que les concepteurs de l'algorithme comprennent la mission de l'institution financière et ciblent les clients avant de concevoir l'algorithme.

L'institution devrait également tester l'algorithme sur un échantillon de dossiers de clients existants pour comprendre si les résultats de l'algorithme sont cohérents avec leur analyse précédente de la capacité de remboursement, en quoi ils diffèrent et si ces différences sont conformes ou non à la mission et aux objectifs sociaux de l'institution.

Les détails fournissent des indications supplémentaires :

- Après une période d'au plus 12 mois, l'institution procède à un examen de l'efficacité de l'algorithme pour prédire avec précision quels clients seront disposés ou capables de rembourser leurs prêts. Il est important d'effectuer cet examen soit dans le cadre d'un essai pilote, soit rapidement après le déploiement d'un nouvel algorithme ou de nouveaux critères. Si l'institution passe d'une analyse de la capacité de remboursement basée sur les flux de trésorerie à un algorithme, elle devrait également s'assurer de définir des indicateurs de suivi spécifiques et des signaux d'alarme pour avoir des alertes précoces de tensions potentielles sur la dette.
- Étant donné que les algorithmes utilisés dans la prise de décision de crédit utilisent généralement l'exploration de données et l'analyse d'ensembles de données volumineuses afin de développer ses prédictions pour chaque client, il existe un risque plus élevé de biais involontaire dans ce processus. Les algorithmes utilisent des critères tels que le nombre de contacts dans le téléphone du candidat ou le nombre de comptes de médias sociaux et d'interactions comme prédicteurs de la probabilité de remboursement. Par exemple, si un fossé entre les sexes existe dans un pays en termes de possession de téléphones portables et que la possession d'un téléphone portable est l'un des critères utilisés dans l'algorithme, l'algorithme peut contribuer à accentuer l'écart entre les sexes dans l'accès au crédit.
- L'Organisation internationale du travail (OIT) définit les catégories protégées comme les caractéristiques d'une personne qui ne peuvent pas être utilisées pour la discriminer à des fins d'emploi, notamment l'origine ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, l'affiliation politique, l'orientation sexuelle, la caste et la religion. L'institution devrait examiner comment les recommandations de l'algorithme pour l'approbation du crédit et le montant varient en fonction du sexe et de l'origine ethnique des candidats pour voir si les biais des concepteurs de l'algorithme ou la sélection de certaines entrées de données comportent un risque de discrimination. Si ce type de biais est identifié, l'institution devrait travailler avec ses fournisseurs pour réduire la quantité et les effets du biais dans l'algorithme au fil du temps.

#### Conseils de notation

- Si l'institution n'utilise pas d'algorithme, sélectionner "NA" pour les 2 détails.

- Le score est « oui » pour 4.A.1.4.1, l'institution 1) devrait avoir effectué un examen du fonctionnement de l'algorithme avant de lancer le nouveau système ainsi que 2) régulièrement pendant sa période d'utilisation, et au moins au cours des 12 derniers mois.
- Si un élément est manquant, le score est « partiellement » pour 4.A.1.4.1
- Pour 4.A.1.4.2, l'institution devrait 1) évaluer l'efficacité de son algorithme de décision en matière de crédit, segmenté en fonction des caractéristiques des populations vulnérables dans le contexte local de l'institution, p. ex. autochtones, ruraux ou féminins, etc. 2) Si des biais ont été détectés dans l'examen de l'algorithme et de ses résultats de décision de crédit, l'institution doit travailler avec les concepteurs de l'algorithme pour réduire ces biais autant que possible et 3) Chaque fois que l'algorithme est redessiné / modifié de manière significative, cela devrait déclencher un examen supplémentaire.
- Pour 4.A.1.4.2, si un des éléments est manquant, sélectionner « partiellement ».

#### Sources d'information

- Entretien avec le responsable du crédit,
- Entretien avec le responsable informatique et d'autres personnes responsables de la conception et du déploiement de l'algorithme.
- Si l'institution a embauché une entreprise externe pour concevoir l'algorithme, il pourrait être utile d'examiner le mandat de ce travail pour savoir quels paramètres l'entreprise externe a suivi pour la conception de l'algorithme et si des considérations sociales ont été prises en compte, par exemple, éviter les biais dans l'algorithme en raison du type de données utilisées, etc.
- Rapport de l'examen de l'efficacité de l'algorithme.

#### Preuves à fournir

- Décrivez comment l'algorithme a été développé et examiné
- Indiquez la date du dernier examen, la fréquence à laquelle il est effectué, une description du type d'examen qui a été effectué et par qui, et les résultats de l'examen.

#### Ressources pour l'indicateur 4.A.1.4

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

## 4.A.2 L'institution surveille le marché et répond au risque accru de surendettement.

Le surendettement n'est pas un niveau absolu d'endettement, mais il est communément compris comme une situation où un client doit faire des sacrifices inacceptables pour rembourser un prêt. La direction et le conseil d'administration devraient élaborer une définition du surendettement pour le contexte de votre institution (c.-à-d. « que signifie le surendettement pour nos clients et comment l'identifier ? »), et ils devraient définir des indicateurs et des repères qui servent d'avertissements précoces pour le surendettement. Voici quelques exemples de ces indicateurs : PAR par produit, par agence, potentiellement par agent de crédit ; le nombre ou le pourcentage de clients ayant plusieurs prêts; le nombre ou le pourcentage de clients qui remboursent leurs prêts par anticipation; le remboursement anticipé par produit; les reprises des garanties; les prêts en souffrance; la sortie des clients, etc. En particulier, l'institution devrait suivre les prêts rééchelonnés et produire des rapports au moins une fois par mois, car un nombre croissant de prêts rééchelonnés peut refléter une augmentation du surendettement.

#### 4.A.2.1 La direction surveille la qualité du portefeuille pour identifier le risque de surendettement. Fréquence minimale : mensuelle

4.A.2.1.1 L'institution analyse la qualité du portefeuille par agence, produit et segment de clientèle.

4.A.2.1.2 L'institution suit les prêts restructurés, rééchelonnés ou refinancés.

La direction et les responsables d'agence devraient surveiller le portefeuille de l'institution pour détecter d'éventuels problèmes de surendettement en analysant les données et les tendances des indicateurs qui s'appuient sur la définition du surendettement de votre institution, au moins chaque mois. Ils devraient également analyser les renseignements de la centrale de risque au niveau agrégé (si disponible) afin de prendre des décisions éclairées sur les produits, l'expansion et le ciblage. Le conseil d'administration devrait également recevoir et examiner les rapports de portefeuille au moins une fois par trimestre.

La qualité du portefeuille fait référence aux prêts non performants, aux prêts restructurés/rééchelonnés, aux radiations.

Parmi les exemples de facteurs à risque élevé, mentionnons le nombre croissant d'emprunts multiples, l'absence d'une centrale de risque efficace, la forte croissance, les taux de pénétration élevés d'autres institutions, la forte concurrence ou les modèles de croissance géographique, les situations de catastrophe, les conflits politiques, les ralentissements économiques majeurs.

Lorsqu'un risque de surendettement systémique survient sur le marché, l'institution devrait adopter des politiques d'atténuation des risques, telles qu'une croissance plus lente, des critères d'approbation des prêts plus prudents ou des limites sur le nombre total de prêts qu'une personne peut obtenir en même temps de plusieurs fournisseurs. Il faut également revoir les programmes d'incitation. ( plus d'informations à ce sujet dans la norme 6.A.2)

En outre, l'institution devrait offrir des options de restructuration à ses clients, sous condition, mais pour soulager leur stress lié à l'endettement. Et ce faisant, étant donné que ce type de prêts est offert aux clients qui ont éprouvé des difficultés à rembourser, il est essentiel de les suivre séparément, car un nombre croissant de prêts restructurés peut refléter une augmentation du surendettement.

Définitions : L'expression « prêts restructurés » englobe à la fois les prêts rééchelonnés et les prêts refinancés. Les prêts rééchelonnés sont des prêts dont la durée a été modifiée pour permettre un nouveau calendrier de remboursement, pour allonger ou reporter les versements initialement prévus, ou pour modifier considérablement les conditions initiales du prêt. Les prêts refinancés sont des prêts qui sont décaissés pour permettre le remboursement de prêts antérieurs pour lesquels le client n'a pas été en mesure de payer les versements prévus. Le refinancement vient généralement avec un montant plus élevé que le prêt précédent en cours, pour permettre au client de relancer son entreprise avec un nouveau départ.

#### Conseils de notation

##### Détail 4.A.2.1.1

- Pour un score « oui », la direction doit 1) surveiller la qualité du portefeuille selon les trois critères énumérés : par agence, par produit et par segment de clientèle ; 2) elle devrait discuter des données et des tendances lors des réunions de gestion et 3) les utiliser pour prendre des décisions.
- S'il manque des éléments, sélectionnez « partiellement ».

##### Détail 4.A.2.1.2

- Pour un score « oui », 1) le système d'information et de gestion (SIG) devrait générer un rapport automatique mensuel de l'état des prêts rééchelonnés et refinancés et 2) la direction devrait prendre des décisions sur la base de cette analyse.
- Si un des éléments est manquant, le score est « partiellement ».

- Aucun de ces détails ne peut être noté « Non Applicable ». Si l'institution n'offre pas d'options de restructuration/rééchelonnement ou de refinancement, sélectionner « Non » pour ce détail.
- Le détail 4.A.2.1.2 doit être compatible avec l'indicateur 4.C.3.2.

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

- Entretiens avec le responsable crédit, responsables régionaux et responsables d'agence
- Entretiens avec le personnel en charge de l'analyse des données qui génère les rapports pour la direction.
- Les rapports de suivi de portefeuille générés pour la direction / rapports SIG sur les prêts restructurés
- La politique de rééchelonnement/refinancement
- Entretiens avec le personnel de crédit à différents niveaux pour déterminer quelle est la politique et quelle est la pratique en ce qui concerne le rééchelonnement des prêts des clients.
- Le manuel de crédit (ou autre document) qui contiendrait la définition institutionnelle du surendettement.
- Analyse des mesures, le cas échéant, qui ont été prises par la direction pour répondre aux préoccupations soulevées par ce type de données.

#### **Preuves à fournir**

- La description des indicateurs utilisés pour générer les rapports de suivi sur la qualité du portefeuille pour la direction et les agences, la fréquence de ces rapports et par qui ils sont produits.
- Le cas échéant, la définition institutionnelle du surendettement, le manuel et le numéro de page où la trouver
- Indiquer les données analysées, ce que montrent les données sur les tendances récentes et la façon dont la direction utilise ces informations.

#### **Exemples de mise en œuvre**

Une bonne pratique est celle de la Partner Microcredit Foundation (Bosnie-Herzégovine) qui utilise l'audit interne pour détecter les pratiques de prêt risquant d'augmenter le risque de surendettement pour les clients. Les auditeurs internes visitent régulièrement toutes les succursales et utilisent une technique d'échantillonnage aléatoire pour sélectionner les clients à interroger dans chaque succursale. Les auditeurs interrogent deux groupes de clients, sélectionnés au hasard : le premier groupe de clients comprend tous les types de clients, tandis que le deuxième échantillon sélectionne uniquement des clients « en souffrance ». Chaque client répond à un questionnaire détaillé que les auditeurs utilisent pour détecter les manquements aux procédures de la part des agents de crédit. Les questionnaires relèvent également des informations générales sur les niveaux d'endettement des ménages. En se concentrant spécifiquement sur les clients en souffrance, les auditeurs peuvent déterminer si et comment les politiques en matière de crédit, ou les actions des employés, peuvent avoir contribué au surendettement des clients.

#### *4.A.2.2 L'institution définit des niveaux de PAR qui déclenchent une surveillance et une réponse internes supplémentaires.*

Le service de gestion des risques de l'institution et/ou l'audit/contrôle interne devraient vérifier régulièrement le respect des politiques et des systèmes de crédit. L'audit interne ou le contrôle interne devrait vérifier que le personnel sur le terrain effectue une analyse précise de la capacité de remboursement et d'autres pratiques de prévention du surendettement, telles que la vérification des antécédents de crédit et l'évaluation précise des garanties. Les auditeurs internes devraient également visiter un échantillon représentatif de clients chaque année pour vérifier la conformité au moyen d'entretiens avec les clients. Il faut porter une attention particulière aux agences où le PAR est élevé ou où d'autres facteurs de risque sont

présents, tels que des taux de sortie élevés des clients, des cas d'emprunts multiples ou des renouvellements après un remboursement anticipé. En outre, lorsque les membres du groupe sont responsables de l'évaluation des prêts, ce suivi est essentiel pour s'assurer que le système fonctionne et que les garanties sociales ne masquent pas une mauvaise analyse de la capacité de crédit.

L'institution devrait définir un seuil pour le PAR qui incite à une surveillance plus étroite de la part des Opérations, de la Gestion des risques ou de l'audit/contrôle interne si nécessaire, ainsi que des mesures recommandées par la direction pour aider à déterminer si ce PAR n'est pas un signe avant-coureur de surendettement.

#### Conseils de notation

- Pour un score « oui », l'institution doit 1) avoir un niveau clairement défini de PAR au-delà duquel une surveillance supplémentaire a lieu, 2) la direction (siège et agences) doit essayer d'identifier les origines de l'augmentation du PAR et 3) une réponse est requise (siège/agences) de la part de la direction pour résoudre le problème.
- Si un des éléments ci-dessus est manquant, la réponse est « partiellement ».

#### Sources d'information

- Entretien avec les opérations (siège, agences)
- Document opérationnel (politique, manuel, procédure, note de service ou circulaire) qui définit le seuil de PAR qui déclenche une analyse et des actions
- Entretien avec l'audit interne, Gestion des risques

#### Preuves à fournir

- Indiquez la source qui précise le niveau de PAR qui déclenche l'action, à quel niveau et de quelle nature.

*4.A.2.3 Si le risque-crédit total de l'institution a dépassé en moyenne 10 % au cours d'un trimestre durant les trois dernières années, l'institution a pris des mesures correctives.*

Définition : Le risque de crédit total est calculé comme suit « total du PAR30 + taux de radiation sur 12 mois glissants + tous les prêts rééchelonnés/refinancés ». Il ne doit pas dépasser 10%.

Si le risque de crédit total a été en moyenne supérieur à 10 % sur un trimestre au cours des trois dernières années, l'institution devrait mettre en place des mesures correctives pour inverser la tendance. Dans le cas d'une baisse de la qualité du portefeuille liée au non-remboursement du client, déterminez si une ou plusieurs des mesures correctives suivantes sont appropriées :

- Effectuer une vérification de portefeuille pour comprendre les défis pour les clients;
- Renforcer la conformité, les vérifications de l'audit interne/ contrôle interne des pratiques de prêt;
- Renforcer la formation du personnel de terrain sur l'analyse de la capacité de remboursement;
- Réduire le montant des prêts jusqu'à ce que le PAR puisse être maîtrisé; et/ou
- Augmenter les mesures de suivi des risques contextuels pouvant avoir un impact sur les remboursements (crise économique/ sanitaire/ environnementale, activité politique, crises de non-remboursement dans les institutions financières voisines, etc.). Dans ces cas, appuyer les clients pour faire face (restructuration, accès à l'épargne à terme, etc.)

L'institution doit différencier les niveaux moyens de PAR par région, et les seuils peuvent varier selon les pays. Alors que des niveaux de PAR de 5 % étaient considérés comme élevés dans certaines régions avant la pandémie de Covid-19, des niveaux de PAR inférieurs à 1 % peuvent être courants dans d'autres régions.

#### Conseils de notation

- Si le risque de crédit est inférieur à 10% chaque trimestre au cours des 3 dernières années, le score est « non applicable »
- Si le risque de crédit a été supérieur à 10% au cours d'un trimestre au cours des trois dernières années, le score est « oui » si 1) la direction a suivi le risque crédit chaque trimestre et 2) a mis en œuvre des mesures correctives adéquates pour le réduire et ces mesures ont été en place pendant au moins les deux derniers trimestres consécutifs.
- Si un des éléments ci-dessus est manquant, le score est « partiellement ».
- En temps de crise (par exemple : covid), il peut être compréhensible que le risque de crédit dépasse 10%, mais les actions correctives doivent être clairement démontrées pour pouvoir sélectionner « oui ».
- Si vous n'utilisez ou n'avez que des données sur le risque de crédit de fin d'année, ou si vous n'êtes pas en mesure d'avoir un ratio de radiation sur 12 mois glissants, cela n'est pas suffisant pour sélectionner « oui » et vous devez donc sélectionner « partiellement ».
- Cet indicateur ne peut être noté « Non Applicable » que s'il existe des preuves claires que le risque de crédit n'a pas dépassé 10 % au cours des trimestres des 3 dernières années.

#### Sources d'information

- Rapports où est calculé le risque de crédit sur une base trimestrielle, en utilisant la définition ci-dessus (ou calcul propre si les rapports ne sont pas fournis)

#### Preuves à fournir

- Une déclaration indiquant si le risque de crédit total a été en moyenne supérieur à 10% au cours d'un trimestre au cours des 3 dernières années et, si oui, ce que l'institution a fait pour remédier à cette situation et l'améliorer.
- Expliquez toutes les circonstances atténuantes qui auraient déclenché une forte augmentation du PAR, telles qu'une pandémie, une crise économique majeure, un ouragan, etc.

#### Ressources pour l'indicateur 4.A.2.3

- [Partner Microcredit Foundation Uses Internal Audit to Detect Risky Lending](#)
- [Ujjivan Financial Services PVT. LTD. Educates Clients on the Dangers of Over-Indebtedness](#)

## Norme 4B. L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.

Les institutions doivent communiquer des renseignements clairs, suffisants et opportuns d'une manière et dans un langage que les clients peuvent comprendre, afin que les clients puissent prendre des décisions éclairées. La nécessité d'une information transparente sur les prix, les modalités et les conditions des produits est soulignée. L'institution doit s'assurer que les clients comprennent les renseignements communiqués.

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.B.1 : L'institution est transparente sur les termes, conditions et prix des produits.
- Pratique essentielle 4.B.2 : L'institution communique avec les clients au moment opportun et par les voies appropriées.

### 4.B.1 L'institution est transparente sur les termes, conditions et prix des produits.



La transparence sur les informations sur les produits est essentielle à la compréhension des clients. Lorsque les clients comprennent les produits qu'ils achètent et utilisent, ils sont plus susceptibles de les utiliser correctement. Le succès des clients est un déterminant majeur de la santé de votre portefeuille. De plus, la compréhension du client contribue à renforcer la confiance dans votre organisation.

Lorsque vous fournissez les informations pour vos produits, observez les pratiques suivantes :

- Rédigez des contrats de produit dans un langage simple. Si vous êtes tenu par la loi d'utiliser un langage technique, assurez-vous que votre document d'informations clés est rédigé dans un langage simple. N'utilisez pas de clauses illégales. N'utilisez pas de petits caractères.
- Pour les prêts assortis d'une garantie de groupe ou d'un garant, définissez clairement les obligations des membres et/ou des garants et les communiquer aux membres du groupe et aux garants d'une manière qu'ils peuvent comprendre.
- Si le prêt a un taux variable et/ou est libellé dans une devise différente de la devise principale de la source de revenu du client (p. ex., le client gagne un revenu en pesos et le prêt est en dollars américains), expliquez clairement les scénarios de prix et de coûts au client, y compris un scénario pessimiste dans lequel les taux de change varient et le prêt perd de sa valeur.
- Pour les clients qui utilisent des services de paiement, assurez-vous que la documentation qui répertorie tous les frais, taxes et conditions d'annulation est fournie dans les agences où vos agents assurent les paiements. Ces services comprennent les transferts d'argent, les paiements de factures, le retrait de dépôts, etc.

*4.B.1.1 L'institution remet aux emprunteurs un Résumé des informations essentielles avant qu'ils ne signent un contrat. Le document contient les informations suivantes :*

- Montant total du prêt
- Tarification, y compris tous les frais
- Coût total du crédit - total du capital, intérêts, et frais ainsi que le dépôt de garantie
- Date de décaissement et durée du prêt
- Calendrier de remboursement avec les montants du capital et des intérêts, le nombre de versements et les dates d'échéance pour chaque versement de remboursement ;
- Toutes déductions du capital décaissé (ex : première échéance, commissions, frais, dépôt de garantie, taxes), le cas échéant.
- Comment les dépôts de garanties / l'épargne obligatoire peuvent être utilisés en cas de défaut, le cas échéant
- Taux d'intérêt moratoires, modalités et conditions, le cas échéant

Le contrat devrait toujours être accompagné d'un résumé d'une à deux pages des informations les plus importantes, appelé Résumé des informations essentielles, pour résumer dans un format facile à trouver et facile à comprendre les principales informations relatives au prêt du client. Le Résumé des informations essentielles devrait être rédigé dans la langue locale et utiliser des formes d'expression simples pour transmettre les aspects les plus importants du prêt de manière à ce que les clients ayant un faible niveau d'alphabétisation et de littératie financière puissent comprendre et s'y référer. Les livrets pour les prêts de groupes servent généralement de Résumé des informations essentielles.

#### **Conseils de notation**

- Examiner un échantillon au hasard de contrat pour chaque type de prêt et le Résumé des informations essentielles correspondant. Pour un score « oui », chaque type de prêt doit avoir un résumé complet.
- S'il manque l'un des 8 éléments énumérés ci-dessus dans certains des résumés par type de prêts, la réponse est « partiellement ».

**Sources d'information**

- Contrat client, Résumé des informations essentielles, sous forme de modèle ou rempli pour un client spécifique.
- Observation : Observer/écouter au sein de 2 agences au moins, un discours de décaissement et examiner toute documentation de bienvenue qui pourrait être fournie aux clients au moment du décaissement pour voir comment cette information est transmise aux clients. Observez comment les informations sont présentées, et si les clients bénéficient d'un renforcement oral de l'information contenue dans le Résumé des informations essentielles.
- Interview avec des agents de crédit

**Preuves à fournir**

- Référence au Résumé des informations essentielles pour chaque type de prêt
- Détermination si le Résumé des informations essentielles contient tous les renseignements nécessaires (énumérés dans l'indicateur) et/ou quels renseignements manquent.

**Ressources pour l'indicateur 4.B.1.1**

- [Key Facts Document Worksheet and Example](#)
- [Key Facts Documents for Loan Clients](#)

**4.B.1.2 Les contrats de prêt comprennent les informations suivantes, selon le produit :**

- Période de grâce
- Epargne obligatoire / montant du portefeuille électronique
- Mécanismes de débit automatique des comptes
- Produits liés
- Obligations du membre ou du garant
- Conditions de garantie et procédures de saisie
- Conséquences d'un retard de paiement et d'un défaut de paiement
- Conditions de paiement anticipé: si c'est possible et comment cela affecte le coût
- Si les termes et conditions peuvent changer au fil du temps et comment cela peut affecter les clients

Le contrat de prêt doit être rédigé dans la langue parlée par les clients et doit être aussi court et simple que possible compte tenu des exigences légales du pays. Le contrat doit être rempli complètement et une copie du contrat signé par les deux parties doit être remise aux clients. Il devrait également contenir toutes les informations nécessaires sur les sujets énumérés ci-dessus afin que le client puisse bien comprendre ses obligations et faire des choix éclairés.

Les « conséquences d'un retard de paiement » font référence aux pénalités que les clients paieraient, ainsi qu'au processus que l'institution prendrait au cas où le client ne paierait pas à temps (par exemple, appel téléphonique, visite après x jours...). Les « conditions de remboursement anticipé » et « comment cela affecte le coût » désignent de la même manière les pénalités que les clients paieraient.

**Conseils de notation**

- Examiner un échantillon au hasard de contrat pour chaque type de prêt et vérifiez chacun des éléments énumérés dans l'indicateur. Pour un score « oui », chaque élément doit être détaillé (ou « non applicable » comme par exemple l'épargne obligatoire).
- S'il manque l'un des éléments énumérés dans l'indicateur dans certains des contrats de prêts, la réponse est « partiellement ».

**Sources d'information**

- Le contrat de prêt pour chacun des principaux produits de l'institution.
- Examiner un échantillon au hasard de fichiers clients pour vérifier que les informations sont partagées uniformément.

**Preuves à fournir**

Description du contrat de prêt, en quoi il diffère selon le produit, le cas échéant, et quels éléments d'information sont inclus dans le contrat et lesquels sont absents.

**4.B.1.3 Les contrats de prêt sont disponibles dans les principales langues locales.**

- *Si le pays a plusieurs langues officielles, l'institution devrait avoir des contrats disponibles pour les clients dans chacune de ces langues officielles.*
- *Si les clients parlent une langue et en lisent une autre (parce que leur langue maternelle n'a pas de forme écrite), fournissez le contrat dans la langue que la plupart des clients savent lire.*
- *Si les clients parlent et lisent une langue qui n'est pas une langue officielle du pays, mais qui est la langue que de nombreux clients parlent et lisent, fournissez le contrat dans cette langue.*

L'objectif est de rendre le contrat de prêt accessible aux clients en partageant des informations de manière à ce qu'ils puissent y accéder et les comprendre, dans les langues parlées dans les zones d'intervention de l'institution.

**Conseils de notation**

- Si les contrats de prêt sont fournis dans la ou les langues que la plupart des clients parlent/lisent dans les zones d'intervention de l'institution, et/ou si l'institution fournit des contrats dans toutes les langues officielles du pays, sélectionner « Oui ».
- Si certaines langues courantes des zones d'intervention de l'institution ne sont pas couvertes, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Un examen des contrats de prêt
- Entretiens avec le personnel sur le terrain pour comprendre les langues utilisées par l'institution et les clients à l'écrit et à l'oral.
- Entretien avec des clients pour vérifier qu'ils parlent et lisent la langue de leurs contrats de prêts.

**Preuves à fournir**

Description des langues utilisées par les clients et des langues dans lesquelles les contrats sont offerts, ainsi que des activités que l'institution effectue pour rendre le contrat accessible.

On peut noter que dans certains pays, le nombre de langues locales est important. Dans ce cas, l'institution doit montrer comment elle s'assure que tous les clients peuvent comprendre les contrats dans la langue proposée.

**4.B.1.4 L'institution communique les informations sur les produits de manière à éclairer la prise de décision des clients.**

*4.B.1.4.1 L'institution publie des informations de base sur les produits, y compris les prix, dans les agences ou chez les agents tiers, ou sous forme numérique, le cas échéant.*

*4.B.1.4.2 L'institution communique le TIA/TEG (ou le taux d'intérêt mensuel si la majorité des prêts sont inférieurs à 3 mois) dans le Résumé des informations essentielles et/ou le contrat de prêt.*

*4.B.1.4.3 Les communications de l'institution sont formulées dans un langage clair et en langue locale ; l'information orale est utilisée pour les clients faiblement alphabétisés.*

*4.B.1.4.4 Le matériel promotionnel n'induit pas le client en erreur et n'est pas trompeur.*

L'institution doit fournir suffisamment d'informations claires au bon moment pour faciliter la prise de décisions éclairées par les clients.

Les employés devraient être formés pour discuter des modalités avec les clients à plusieurs reprises au cours du processus de vente et de demande de produits. Le personnel devrait savoir comment évaluer la compréhension du client, par exemple à l'aide d'une série de questions avec le client, qui peuvent indiquer au personnel si les clients comprennent l'information qui leur a été communiquée et sont en mesure de l'appliquer lorsqu'ils utilisent les produits.

#### Détail 4.B.1.4.1

L'institution devrait mettre à la disposition du public les principales caractéristiques des produits (p. ex., durée, montants minimal et maximal, prix, objectif du produit, conditions, etc.) afin que les clients potentiels puissent prendre des décisions éclairées quant à l'achat ou non du produit.

D'autres formes de communication incluent la radio, les messages SMS, les notifications dans l'application, les descriptions de produits et la télévision, des exemples illustratifs de calcul sur le site Web ou l'application mobile, le cas échéant. Ces informations doivent être publiées dans tous les endroits où les clients se rendent pour recevoir des informations sur les produits proposés. Si l'institution n'a pas plusieurs canaux (par exemple, les fintechs qui n'ont que des opérations numériques) alors elle devrait offrir l'information par le canal qu'elle utilise pour communiquer avec ses clients, comme l'application.

Le client doit recevoir l'information avant de signer le contrat, et il doit avoir autant de temps qu'il le souhaite pour examiner l'information avant de signer. Idéalement, c'est le client qui décide quand approcher l'institution afin de procéder au processus d'engagement envers un produit après avoir eu suffisamment de temps pour examiner l'information et consulter des conseillers de confiance. Ils devraient avoir au moins 24 heures pour examiner l'information, à moins que le client lui-même ne préfère avancer plus rapidement.

Par exemple, si l'information se trouve sur le site Web, mais que seulement 5% de la population du pays a accès à Internet, ce n'est pas un canal destiné aux clients. De même, si l'application contient des informations très claires et détaillées mais que seulement 3% des clients l'ont téléchargée, cela ne suffit pas.

#### Détail 4.B.1.4.2

Les prix doivent être publiés dans le domaine public (par exemple, affiche au niveau des agences, site Web, boutique de l'agent, etc.) et, pour les prêts, divulgués à l'aide du TIA ou du taux d'intérêt effectif. Divulguer le prix uniquement en mode nominal est insuffisant, par exemple si la brochure indique que le prix est de 2% par mois et ne mentionne pas le taux effectif, cela n'est pas suffisant. En plus de préciser le taux d'intérêt effectif, il est utile pour les clients de voir le taux d'intérêt sous la forme la plus souvent utilisée sur le marché (par exemple, taux fixes dans la région MENA, CAT au Mexique, TCEA au Pérou, TEAC en Bolivie, etc.). Les données sur les prix sont mises à jour régulièrement dans tous les documents publics.

#### Détail 4.B.1.4.3

Si le pays est très diversifié sur le plan linguistique (ex : Inde, Guatemala, Kenya), l'institution devrait s'efforcer d'aborder cette diversité linguistique d'une manière favorable aux clients, par exemple en embauchant des agents de crédit qui parlent les langues locales des clients

et peuvent expliquer les documents formels dans ces langues. L'institution peut également rendre accessible des enregistrements d'une explication des conditions de prêt ou du résumé d'informations clés dans diverses langues locales et diffuser ces enregistrements dans des endroits accessibles aux clients, par exemple, sur les téléviseurs dans les agences ou via l'application de l'institution. Parfois les langues locales écrites restent complexe, l'institution doit vérifier avec l'audit interne et les agents de terrain ou les clients, la bonne compréhension des conditions.

L'institution devrait avoir des procédures claires et précises pour traiter les clients avec un niveau faible d'éducation ou de compréhension (ex : migrants) et les employés devraient recevoir une formation sur la façon de communiquer l'information à tous les segments de clients.

L'institution devrait utiliser le langage le plus simple possible pour transmettre l'information sur ses produits aux clients, notamment lorsque les clients ont des niveaux faibles de littératie financière. Il devrait toujours y avoir une option pour les clients de recevoir une explication orale des produits, comme une hotline, un représentant des clients à l'agence, leur agent localement ou un enregistrement vidéo.

#### Détail 4.B.1.4.4

L'information mise à la disposition du public devrait être utile à la prise de décision des clients, exacte, et les publicités ne devraient pas être trompeuses. Les conditions générales sont présentées avec exactitude.

### Conseils de notation

#### Détail 4.B.1.4.1

- Pour un score « oui », l'information doit être 1) claire, suffisante (elle couvre tous les sujets nécessaires énumérés aux points 4B.1.1 et 4B.1.2), exacte et à jour et 4) en temps opportun délivrée par différents canaux avant la signature du contrat afin de soutenir la prise de décision éclairée par le client. Le score sera « partiellement » si l'un de ces critères n'est pas respecté.

#### Détail 4.B.1.4.2

- Pour un score « oui », l'institution doit divulguer le TIA ou taux d'intérêt effectif dans tous les résumés d'informations clés et/ou dans tous les contrats de prêt. Si l'information n'est pas systématiquement disponible, le score est « partiellement ».

#### Détail 4.B.1.4.3

- Pour un score « oui », l'institution doit communiquer 1) dans un langage clair pour tous ses contrats et communications, 2) cela est vérifié pour l'audit interne ; 3) en langue locale si applicable, 4) à l'oral si applicable. Si un des éléments applicables est manquant, le score est « partiellement ».

#### Détail 4.B.1.4.4

- Pour un score « oui », aucun matériel ne doit pouvoir avoir été trompeur pour les clients. Si certaines informations ont pu induire le client en erreur, le score est « partiellement ».

### Sources d'information

- Observation dans les agences :
  - Participation à un discours de décaissement et examen de tout matériel de bienvenue qui pourrait être fourni aux clients au moment du décaissement. Visite des agences ou des points de vente, le cas échéant. Observation de la façon dont le personnel de l'agence et les agents de crédit parlent aux clients et répondent à leurs questions pour s'assurer que les communications orales répondent également à ces critères.

- Toutes les descriptions de produits accessibles au public, p. ex., dépliants, bannières dans les agences, site Web
- Entretiens
  - Demandez au personnel sur le terrain pendant les entretiens comment la plupart des clients reçoivent leurs renseignements de l'institution et vérifiez tous les endroits où ces renseignements sont accessibles pour vérifier qu'ils sont clairs, dans une langue appropriée, et suffisamment complets et à jour pour être utiles.
  - Entretien au hasard avec des clients (si possible)
- Documents :
  - Examen du formulaire de demande de produit, du contrat, des principales brochures de produits, du résumé des informations clés, de l'application mobile, du site Web...
  - Matériel de formation des agents de crédit qui décrit comment le personnel sur le terrain devrait divulguer des renseignements sur les produits aux clients, toute politique sur la transparence qui peut être incluse dans le manuel de crédit ou un autre manuel, éventuellement un processus documenté pour communiquer des renseignements pertinents aux clients.
  - Les modalités de traitement des clients analphabètes et la formation que les employés reçoivent à cet égard.
  - Si l'institution utilise un moyen numérique tel qu'un site Web ou une application, vérifier le pourcentage des clients qui ont accès à ces canaux.

**Preuves à fournir**

Préciser le type d'information qui est fourni et quand est-elle fournie, si l'information fournie est claire, suffisante, exacte et opportune.

Montrer comment l'information sur les prix est accessible au public et accessible aux clients, et à jour. Décrire les informations de tarification incluses et dans quels documents.

Décrire les canaux de communication que les clients peuvent utiliser pour recevoir une explication orale sur les produits proposés.

**Ressources pour l'indicateur 4.B.1.4.**

- Document sur les résumés d'information essentielles pour la réglementation ougandaise
- Document sur les résumés d'information essentielles pour la réglementation égyptienne
- [Key Facts Document Workshop and Example](#)

**4.B.1.5 Si l'institution utilise des agents tiers, elle vérifie que ces derniers fournissent aux clients la documentation concernant leurs frais, conditions de service et conditions d'annulation.**

Il est nécessaire que les agents fournissent aux clients le même niveau d'information et de transparence sur leurs produits et services financiers qu'ils recevraient de l'institution elle-même. Ceci est d'autant plus important lorsque les agents sont les seuls représentants de l'institution avec lesquels les clients interagissent ou lorsque les agents peuvent effectuer des ventes pour les produits de l'institution. L'institution devrait disposer d'un processus de surveillance de la qualité des services fournis par ses agents, vérifié périodiquement par le personnel du service à la clientèle ou de l'audit interne.

**Conseils de notation**

- Vérifier que les agents fournissent les informations requises aux clients et de façon cohérente. Pour noter « oui » à l'indicateur, la documentation doit être 1) suffisante, c'est-à-dire qu'elle est claire et complète et offerte au bon moment pour aider les clients à prendre des décisions éclairées en ligne avec les indicateurs 4.B.1.1 à 4.B.1.3,

- 2) Par ailleurs, l'institution doit disposer d'un moyen de surveiller la conformité de cette pratique.
- Si un des éléments est manquant, le score est « partiellement ».

**Sources d'information**

- Tout document de politique ou contrat qui régit la relation entre l'institution et ses agents et décrit les pratiques de transparence et les attentes en matière de partage de renseignements entre l'agent et ses clients.
- Processus de surveillance des agents
- Observation sur le terrain des interactions des agents avec les clients pour voir si elles respectent les recommandations.
- Entretiens avec le personnel de surveillance qui rend visite aux agents et s'assure qu'ils se conforment aux attentes de l'institution.

**Preuves à fournir**

- Consulter les sections des contrats ou de la politique qui décrivent les attentes de l'institution concernant la divulgation de renseignements aux clients par les agents.
- Décrire le système de surveillance que l'institution a mis en place pour assurer le respect des bonnes pratiques parmi ses agents.

**4.B.1.6 Si l'institution propose des comptes d'épargne, la documentation comprend les éléments suivants :**

- *Frais, y compris les frais de fermeture*
- *Taux d'intérêt et mode de calcul des montants*
- *Exigences relatives aux soldes minimum et maximum*
- *Si les dépôts sont assurés par le gouvernement*

La transparence est importante pour tous les produits, y compris l'épargne et les dépôts, et jusqu'aux dépôts obligatoires et dépôts de garantie détenus par l'institution dans le cadre de la garantie du produit de crédit du client. Le client a le droit de connaître les termes et conditions du compte d'épargne et tous les frais ou intérêts associés à l'utilisation du compte (par exemple : fermeture, retrait, solde inférieur minimum, frais de compte inactif, etc.).

Si l'institution passe par des agents collecteurs, les agents doivent fournir la même documentation, et l'institution doit avoir un mécanisme de contrôle pour vérifier le partage de documentation avec les clients.

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

Dans certains pays, il existe une obligation réglementaire pour les institutions d'assurer leurs dépôts ; en cas de crise ou de faillite de l'institution, les clients récupéreraient toujours leurs dépôts, généralement jusqu'à un certain montant.

**Conseils de notation**

- Si l'institution n'offre pas d'épargne ou de dépôts, sélectionner « Non applicable » pour cet indicateur.
- Si l'institution offre des comptes d'épargne, de dépôt ou courants, la divulgation d'informations au client au sujet de ce produit doit inclure les 4 éléments d'information pour noter « oui ».
- Si l'une de ces 4 informations est applicable mais manquante, ou si elle ne figure pas dans la documentation fournie au client pour chaque produit d'épargne, la réponse sera « partiellement ».

**Sources d'information**

- Enregistrement des contrats\descriptions des produits
- Entretiens avec le personnel concerné, par exemple, agents de terrain, responsable des produits d'épargne, etc.
- Entretiens avec les clients pour vérifier leur compréhension des modalités

**Preuves à fournir**

- Référence des documents fournis aux clients
- Description des renseignements inclus et de la façon dont ils sont divulgués aux clients

*4.B.1.7 Si l'institution propose des services de paiements, elle donne les informations suivantes aux clients qui initient ou reçoivent des transferts d'argent, ou utilisent d'autres services de paiement :*

- *Montant payé par l'expéditeur, dans la devise de l'expéditeur*
- *Taux de change estimé*
- *Montant à recevoir dans la devise de destination*
- *Honoraires*
- *Instructions pour l'encaissement du paiement*
- *Conditions d'annulation*
- *Instructions pour résoudre les erreurs*
- *Confirmation de transaction*
- *Impôts*
- *Produits liés (le cas échéant)*

L'institution doit communiquer clairement toutes les informations ci-dessus concernant les services et les transactions de paiement. Ces informations sont nécessaires pour éliminer l'élément de surprise et rendre le client pleinement conscient des montants, des frais et des instructions pour les transactions, qu'il s'agisse de recevoir de l'argent, d'annuler ou de confirmer des transactions, et s'il existe des conditions ou des limitations liées aux services de paiement.

Les taux de change sont des informations essentielles pour les clients, car les différences entre le montant envoyé et reçu peuvent créer de la confusion pour les clients qui utilisent des transferts internationaux. En conséquence, le taux de change au moment du transfert doit être clairement indiqué dans les documents que les clients reçoivent lors de l'envoi et / ou de la collecte de l'argent. Si l'institution s'associe à un tiers, l'agent doit suivre les mêmes règles que celles énumérées ci-dessus. L'institution devrait avoir un processus de surveillance en place pour s'assurer que les agents et les tiers se conforment au niveau de transparence décrit ici.

**Conseils de notation**

- Si l'institution n'offre pas de services de paiement ou de transfert, sélectionner « non applicable ».
- Si l'institution offre des services de paiement, elle doit se conformer à la divulgation de toutes les informations énumérées dans l'indicateur.
- Si certaines des informations indiquées ne sont pas incluses, notamment parmi les 5 premières, dans la documentation ou les affiches, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Entretiens avec le personnel qui conçoit les services de paiement, avec les agents qui traitent les paiements et avec tout le personnel qui gère la relation entre l'institution et les agents.
- Affiches, reçus, brochures et tout document remis aux clients ou visible dans l'agence (ou chez l'agent) où les opérations de paiement sont effectuées.
- Entretiens avec les clients qui ont utilisé des services de paiement, si possible.

**Preuves à fournir**

Résumés de l'information disponible, tirée des documents et des entretiens



#### 4.B.1.8 Si l'institution propose une assurance, elle donne aux clients les informations suivantes au moment de la souscription :

- Un certificat de couverture qui indique, au minimum, la prime, le montant et la durée de la couverture, qui sont les bénéficiaires, quels événements sont couverts, toute exclusion majeure, et quand et comment déposer une réclamation
- Une explication de la documentation requise pour prouver les dommages, le cas échéant
- Conditions relatives à l'annulation et au prépaiement, le cas échéant

Les clients doivent bien comprendre leurs conditions d'assurance au moment de l'adhésion, d'autant plus que l'assurance est un nouveau produit pour de nombreux clients. L'institution doit veiller à ce que les clients comprennent leur produit et ses modalités. Les contrats d'assurance peuvent causer de la confusion en raison de la terminologie, c'est pourquoi l'institution est tenue de communiquer tous les termes et conditions dans un langage simple que les clients peuvent comprendre.

Les caractéristiques du produit d'assurance qui devraient être partagées avec les clients comprennent :

- Un résumé d'informations clés / certificat de couverture comprenant : les événements couverts, qui est couvert (comme, en plus du client, son plus proche parent), quels actifs et objets le régime d'assurance couvre-t-il, jusqu'à quel montant, sur quelle période de temps, s'il y a une période d'attente, etc.
- Le coût de la prime incluant tous les frais et taxes
- La liste des événements exclus (tels que les catastrophes naturelles ou les événements climatiques ; dans le cas d'une assurance vie, les événements exclus peuvent être le décès par suicide par exemple)
- Comment déposer une réclamation : qui contacter, délai pour déposer une réclamation, canaux, où trouver le formulaire, documents requis selon le type de réclamation, comment faire le suivi et comment et dans quel délai l'indemnisation peut être attendue
- Bénéficiaires (s'il y a des bénéficiaires en plus du client) et quelle prestation recevraient-ils
- Conditions d'annulation (pénalités, frais, calcul au prorata le cas échéant, etc.), que se passe-t-il si le prêt tombe en défaut, etc.

Cet indicateur s'applique aussi bien à l'assurance volontaire qu'à l'assurance obligatoire (assurance liée à un produit financier comme un prêt – une assurance-vie sur le crédit étant un produit classique, de l'épargne ou des transferts).

Pour les assurances regroupées avec un produit financier, ces informations doivent être incluses dans le contrat.

#### Conseils de notation

- Si l'institution n'offre pas d'assurance, sélectionner « non applicable »
- Si l'institution offre une assurance, elle doit divulguer toutes les informations décrites dans l'indicateur, pour un score « oui ». Si un des éléments est manquant, le score sera « partiellement ».

#### Sources d'information

- Contrats d'assurance
- Documents remis aux clients lors de l'inscription, examen des dossiers d'un client
- Entretiens avec le personnel de terrain, les agents d'assurance le cas échéant, le chef de produit d'assurance
- Entretiens avec les clients si possible

#### Preuves à fournir

Référence aux documents d'assurance remis aux clients et aux éléments clés divulgués.

#### Ressources pour l'indicateur 4.B.1.8

- Document d'assurance

#### *4.B.1.9 Si l'institution propose une assurance, elle fournit aux bénéficiaires des informations en temps opportun pendant le processus de demande d'indemnisation.*

*4.B.1.9.1 L'institution informe le bénéficiaire dans les 30 jours suivant la prise de décision concernant la demande d'indemnisation.*

*4.B.1.9.2 Lorsque la décision sur la demande d'indemnisation aboutit à un règlement, l'institution en informe le bénéficiaire dans les 30 jours suivant le règlement. Si la demande d'indemnisation est refusée, l'institution en informe le bénéficiaire et lui donne la possibilité de faire appel.*

Cet indicateur est particulièrement important lorsque le client n'est pas le bénéficiaire et que le bénéficiaire peut ne pas savoir qu'il avait une police d'assurance. L'institution devrait avoir mis en place un processus pour fournir des informations au bénéficiaire et à la personne qui a présenté la demande, dès que la demande est soumise pour examen. Il est essentiel que lorsque le client soumet une réclamation, il reçoive des mises à jour régulières sur l'état de la réclamation ou au moins chaque fois que la réclamation progresse vers l'étape suivante du processus. Le statut de la demande peut être :

- Nouveau
- Ouverte
- En cours
- Autres documents / informations nécessaires
- Traité, y compris le montant de l'indemnisation accordée, comment et quand elle sera reçue
- Rejeté, y compris la raison du rejet et toute procédure d'appel qui peut être disponible

Le processus de réclamation ne devrait pas imposer au client un fardeau indu pour faire un suivi et se renseigner sur l'état d'avancement des réclamations, soumettre de nouveau les documents ou se déplacer en personne pour demander ou fournir des renseignements. Idéalement, l'institution offre plus d'un canal que les clients peuvent utiliser lorsqu'ils soumettent une demande ou y donnent suite.

Les clients ont le droit de connaître le résultat de leur réclamation en temps opportun et d'interjeter appel de la décision de la compagnie d'assurance concernant leurs réclamations. Le délai doit être indiqué dans le contrat d'assurance.

1. En cas de règlement (un règlement est un paiement qui conclut une obligation financière), l'institution doit informer le demandeur dans les 30 jours avec des informations claires sur l'indemnisation accordée, la base du calcul et la façon de percevoir l'argent.
2. En cas de rejet, l'institution doit informer le demandeur dans les 30 jours avec des informations claires sur la raison du rejet ; elle devrait donner au client la possibilité de faire appel ainsi que les voies qui peuvent être utilisées pour soumettre l'appel.

L'institution doit mettre cette politique en pratique et surveiller sa mise en œuvre.

Cet indicateur s'applique aussi bien à l'assurance volontaire qu'à l'assurance obligatoire (assurance-vie crédit et assurance assortie d'un prêt)

Il s'applique que ce soit l'institution qui gère les réclamations ou la compagnie d'assurance. L'institution reste responsable de la communication fournie aux clients.

#### **Conseils de notation**

- Si l'institution n'offre pas d'assurance, sélectionner « non applicable ».

#### Détail 4.B.1.9.1

- Le score est « oui » si l'institution dispose d'un système de suivi des réclamations d'assurance qui permet de fournir systématiquement aux clients des informations suffisantes et opportunes sur l'état de la réclamation d'assurance au cours du

processus d'examen. Si ce n'est le cas que pour certains produits ou certains clients, le score est « partiellement ».

#### Détail 4.B.1.9.2

- Le score est « oui » si 1) les clients sont systématiquement informés moins de 30 jours suivant le règlement et 2) s'il y a une possibilité pour le client de fournir des documents supplémentaires ou de faire appel de la décision après le rejet d'une réclamation. Si un des éléments est manquant, le score est « partiellement ».

#### Sources d'information

- Police d'assurance avec le délai de règlement d'un sinistre
- Documents d'assurance remis aux clients
- Entretien avec le personnel de terrain et, le cas échéant, avec les agents d'assurance,
- Entretien avec le chef de produit pour l'assurance
- Entretiens avec les clients qui ont dû déposer une réclamation, si possible
- Système de suivi du processus des réclamations d'assurance et dernier rapport sur les réclamations

#### Preuves à fournir

- Une explication du processus de réclamation et de la façon dont l'institution assure le suivi des réclamations et informe les clients des étapes du processus d'examen
- Énumérer les voies dont disposent les clients pour soumettre de l'information et celles utilisées pour fournir de l'information aux clients
- Expliquer ce qui se passe lorsqu'une demande est rejetée
- D'après le rapport sur les réclamations, quel est le délai moyen de traitement et de règlement d'une réclamation

## 4.B.2 L'institution communique avec les clients aux moments opportuns et à travers les canaux appropriés.

Souvent, les institutions peuvent fournir des renseignements complets sur les produits aux clients, mais les communiquer d'une manière difficile à comprendre pour les clients (langage trop légal, écrit complexe pour des clients à faible niveau de littéracie, etc.). La façon dont le personnel des ventes explique les choses aux clients fait toute la différence dans la capacité des clients à absorber l'information et à l'utiliser pour prendre des décisions importantes concernant leurs finances.

Les clients devraient avoir le temps d'examiner les renseignements sur les produits, de comparer les options et de poser des questions avant de prendre une décision. Pour ce faire, ils ont besoin d'informations pertinentes sur le produit au moins 24 heures avant la signature d'un contrat, l'ouverture d'un compte ou le paiement. En pratique, cela signifie fournir une documentation sur les produits que les clients peuvent emporter chez eux et examiner avant la vente et avant la signature. Assurez-vous que le client a également la possibilité de refuser le produit sans avoir l'impression qu'il est déjà censé signer le contrat.

Informez les clients avant d'apporter des modifications aux modalités précisées dans leurs contrats, par exemple, si le taux d'intérêt payé sur l'épargne change. Informez également les clients avant l'expiration de leur police d'assurance, afin qu'ils soient au courant et aient la possibilité de renouveler la police et d'éviter une période sans couverture.

Enfin, un système doit fournir aux clients des informations de compte précises, sur demande. Pour certaines institutions, un mécanisme sur demande est offert par l'entremise des services bancaires en ligne et/ou mobiles, ce qui permet aux clients d'accéder en tout temps aux renseignements sur leur compte. Des options low-tech peuvent permettre de répondre aux demandes des clients par téléphone et en personne. Le personnel des agences devrait

avoir un accès immédiat à des renseignements à jour sur les comptes chaque fois qu'il interagit avec le client. Il doit fournir aux clients des reçus papier ou numériques (selon la capacité et le contexte du client) pour toutes les transactions. Pour les prêts assortis d'une garantie de groupe ou d'un garant et les comptes d'épargne de groupe, il doit fournir à chaque membre du groupe ou du garant le solde total du compte au moins une fois par trimestre.

#### *4.B.2.1 L'institution donne aux clients la possibilité de revoir les termes et conditions des produits.*

*4.B.2.1.1 L'institution offre aux clients un moyen de poser des questions et de recevoir des informations supplémentaires avant de signer des contrats.*

*4.B.2.1.2 L'institution donne un préavis aux clients et la possibilité de se retirer avant de renouveler automatiquement un produit volontaire.*

Les clients ont besoin de temps pour examiner les informations sur les produits, comparer les options et poser des questions afin de pouvoir prendre des décisions éclairées. Les clients devraient recevoir la documentation du produit qu'ils peuvent emporter chez eux et examiner avant de signer le contrat – souvent, un client voudra partager des informations sur le produit avec une personne de confiance (par exemple, son conjoint) avant de signer.

Vingt-quatre heures est une bonne règle de base pour donner au client suffisamment de temps pour examiner les termes et conditions, consulter un membre de la famille de confiance et poser des questions de clarification avant de signer un contrat ou de s'engager à prendre un nouveau produit. Il est acceptable que l'institution accorde au client plus de 24 heures ; Les clients ne devraient pas subir de pression pour prendre la décision de s'engager en moins de 24 heures. Les clients peuvent choisir de prendre des décisions rapides s'ils se sentent bien informés, mais il ne devrait y avoir aucune pression pour qu'ils le fassent. De plus, le client ne devrait pas se sentir coupable ou honteux s'il change d'avis ou choisit de ne pas s'engager une fois qu'il a examiné toutes les informations.

Pour prendre des décisions éclairées, les clients ont besoin de :

- Suffisamment de temps
- Canaux et moyens de poser des questions
- Un langage simple qu'ils peuvent comprendre

Le canal permettant aux clients de poser des questions peut être une ligne téléphonique pour parler avec le personnel de l'institution, ou il peut s'agir d'un canal numérique tel qu'un chatbot. Idéalement, l'institution offrira plusieurs canaux tels qu'un formulaire sur le site Web, une messagerie intégrée à l'application, un représentant du service à la clientèle à l'agence et une ligne d'assistance ou un centre d'appels. De cette façon, le client sera en mesure de communiquer avec l'institution de la manière qui lui convient le mieux pour obtenir l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée. L'institution peut offrir des dépliants ou des séries de Questions Fréquentes (FAQ) en ligne pour couvrir la plupart des questions attendues des clients, mais cela ne remplace pas le droit des clients de poser des questions directes au personnel.

En cas de renouvellement du produit, l'institution doit envoyer une notification préalable et donner la possibilité de se désinscrire. Un processus devrait décrire la période utilisée pour la notification préalable, les canaux utilisés, quel est le délai accordé au client pour se retirer. Idéalement, le client devrait recevoir cet avis au moins deux semaines avant l'entrée en vigueur du renouvellement (et un rappel une semaine avant), afin qu'il puisse prendre une décision réfléchie quant au renouvellement ou non.

#### **Conseils de notation**

##### Détail 4.B.2.1.1

- Pour sélectionner « oui », le client doit 1) avoir reçu toute la documentation qu'il va signer, 2) les informations sur les termes et conditions dont il a besoin pour prendre une décision éclairée (comme établi dans les indicateurs précédents), 3) avoir au moins 24h pour l'examiner, 4) et avoir au moins un canal pour les questions ; plus il y a de canaux, mieux c'est.

- Si l'une des conditions ci-dessus n'est pas remplie, le détail 4.B.2.1.1 doit être noté « partiellement ».

#### Détail 4.B.2.1.2

- Il est possible de sélectionner « Non applicable » si l'institution ne procède jamais aux renouvellements automatiques – considérer tous les produits, y compris les dépôts, les assurances, les cartes de débit, etc.
- S'il y a des renouvellements automatiques de produits, sélectionner « oui » 1) s'il existe des preuves claires que les clients ont la possibilité de se désinscrire et 2) si les notifications sont données au moins 2 semaines avant. Si un élément est manquant, le score est « partiellement ».

#### Sources d'information

- Liste de contrôle de transparence, toute liste de contrôle que le personnel sur le terrain utilise pour s'assurer qu'il informe pleinement les clients
- Dépliants ou contrats ou autres documents donnés aux clients pour expliquer le produit qu'ils envisagent.
- Entretiens avec les agents de terrain
- Entretien avec des clients si possible
- Observation dans les agences :
  - Assister au processus, de la vente à la signature, afin de déterminer si le client dispose de suffisamment de temps et de documents complets clairs à examiner avant de signer
  - Vérifier que les clients disposent du temps et de l'information nécessaires pour comprendre et examiner leurs options avant de signer le contrat.
  - Vérifier qu'ils savent comment obtenir des réponses à leurs questions avant de signer les contrats et qu'ils connaissent les canaux qu'ils auraient pu utiliser pour poser des questions.
- Politique et procédure de renouvellement pour chaque produit volontaire

#### Preuves à fournir

- Description du type de documents partagés avec les clients
- Description des canaux de communication utilisés par les clients pour poser des questions
- Dans le cas des renouvellements automatiques, la documentation pertinente (politiques et procédures) et la façon dont l'institution assure l'information du client et la possibilité de se retirer.
- Résumé des résultats pertinents des entretiens avec le personnel et les clients.

#### *4.B.2.2 L'institution remet aux clients une copie du contrat complétée et signée et rend le contrat accessible à tout moment sur un compte en ligne ou sous format physique.*

Dès que le contrat de prêt est finalisé, le client doit recevoir une copie du contrat entièrement signé. Ce contrat peut être une copie physique ou numérique (selon le contexte et la préférence du client), mais il doit être complet, sans espace vide et signé à la fois par l'organisation et le client.

Dans le cas des prêts numériques, l'institution enregistre le résumé d'informations clés et le contrat de prêt dans un compte client auquel le client peut facilement accéder à tout moment. Cela peut être sur l'appareil d'un client ou en copie papier, mais les liens Internet seuls ne suffisent pas.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » après vérification que 1) les clients reçoivent réellement leurs contrats finaux ou savent comment y accéder, 2) les contrats sont complets, sans champs vides, et signés par les deux parties. 3) le contrat est disponible à tout moment (le contrat peut être remis sous forme physique au client ou il peut être

fourni sous forme numérique et stocké dans le compte du client en ligne, auquel les clients peuvent accéder via l'application mobile, si cet accès est simple et compréhensible pour les clients).

- Sélectionner « partiellement » si une de ces conditions n'est pas remplie

### Sources d'information

- Liste de contrôle de transparence, toute liste de contrôle que le personnel sur le terrain utilise pour s'assurer qu'il fournit tout aux clients
- Documents fournis aux clients
- Procédures de décaissement des prêts (manuel de crédit)
- Entretiens avec le personnel concerné (formateurs et agents de crédit)
- Entretiens avec les clients (pour voir s'ils reçoivent leurs contrats)
- Examen des contrats des clients

### Preuves à fournir

Résultats de la revue des documents et des entretiens avec les clients et le personnel.

#### 4.B.2.3 L'institution fournit aux clients des informations claires et précises sur le solde de leur(s) compte(s) de la manière suivante :

4.B.2.3.1 En fournissant sur demande un accès à leur solde de crédit ou d'épargne à jour.

4.B.2.3.2 En envoyant des messages automatiques aux clients chaque fois qu'il y a une déduction automatique sur leur compte.

4.B.2.3.3 En fournissant des reçus, sur papier ou électroniquement, pour chaque transaction.

Les clients ont le droit de comprendre leur situation financière en temps réel afin de planifier au mieux leurs transactions financières. Ces détails décrivent la façon dont l'institution financière doit partager l'information avec ses clients ou la mettre à leur disposition sur demande, sous forme physique ou numérique, selon les capacités de l'institution et les préférences et capacités des clients. Tous ces éléments doivent être fournis sans frais supplémentaires pour les clients. Si l'institution considère que cela représente un coût, cela devrait être intégré dans la stratégie globale de tarification des produits.

Les clients doivent connaître les canaux et les moyens par lesquels ils peuvent accéder aux soldes / détails de leurs comptes.

Les principaux déterminants ici sont les suivants :

1. Accessibilité : l'institution devrait offrir de multiples canaux par lesquels le client peut recevoir de l'information afin qu'il puisse en choisir le moyen qui lui convient et qui lui est accessible.
2. Exactitude : Renseignements à jour et exacts sur les comptes
3. Information en temps opportun : les clients doivent être informés de toute opération sur leurs comptes, en particulier en cas de déductions automatiques afin qu'ils puissent planifier leurs autres opérations en conséquence.
4. Documentation : il est nécessaire de fournir aux clients des confirmations de transactions, que ce soit sur papier ou par voie électronique.

Cela s'applique à la fois aux prêts et aux produits d'épargne, et comprend également les services de paiement pour 4.B.2.3.3

### Conseils de notation

- Les éléments importants à vérifier sont précisément énumérés dans les détails. Sélectionner « oui » pour chaque détail si tous les éléments sont pris en compte, pour tout type de produits, et pour tous les clients.
- Sélectionner « partiellement » si une de ces conditions n'est pas remplie ou si cela ne s'applique pas systématiquement pour tous les produits ou pour tous les clients.

**Sources d'information**

- Politique de gestion des comptes
- Observation dans les agences
- Entretiens avec les clients et agents de terrain
- Examen de l'application mobile, le cas échéant

**Preuves à fournir**

- Description de la façon dont l'institution communique l'information aux clients
- Description de l'information mise à la disposition des clients et du moment où l'information est disponible par canal
- Résultats des entretiens avec les clients et les employés.

**Ressources pour l'indicateur 4.B.2.3**

- [Gatsby Microfinance LTD. Provides Transparent Loan Information](#)

*4.B.2.4 Si les remboursements du prêt sont automatiquement débités sur un compte client, l'institution envoie aux clients un rappel de remboursement du prêt au moins un jour avant l'échéance du remboursement.*

Le rappel de remboursement est important pour que le client puisse planifier ses transactions en conséquence.

Si l'institution fait appel à un tiers pour envoyer des SMS aux clients, le délai pour les rappels et les notifications devrait en tenir compte au cas où il retarderait la livraison des messages. L'institution est tenue de vérifier l'efficacité et l'exactitude des systèmes qu'elle utilise pour s'assurer que la livraison des notifications se fait suffisamment en avance pour que les clients puissent prendre des mesures et éviter toute pénalité. Ceci s'applique également si l'institution utilise des virements bancaires basés sur des accords avec les clients et des banques dans lesquelles les clients ont des comptes.

**Conseils de notation**

- Si l'institution n'applique pas de prélèvement/débit automatique, sélectionner « non applicable »
- Si l'institution applique une déduction automatique, le score sera « oui » si elle avise le client de chaque transaction au plus tard un jour avant l'échéance des paiements.
- Le score sera « partiellement » si l'information arrive moins de 24h avant ou si elle n'est pas systématique pour chaque transaction.

**Sources d'information**

- Processus / procédures de communication (prêter attention aux délais prévus)
- Canaux utilisés pour informer les clients des paiements à venir et/ou des déductions sur leurs comptes
- Entretiens avec les membres du personnel qui gèrent les paiements, l'informatique et les rappels clients
- Entretiens avec les clients dont les comptes ont été débités pour s'assurer qu'ils sont avisés au moins un jour avant la date d'échéance.
- Contrats avec des tiers, le cas échéant.

**Preuves à fournir**

- Résultats de l'observation, de l'examen des documents et des entretiens avec le personnel et les clients
- Référence à la partie du contrat qui couvre ce point en cas d'accord avec un tiers.

## Norme 4C. L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients.

Les institutions et leurs agents traiteront leurs clients de façon équitable et respectueuse. Ils ne feront pas de discrimination. Les institutions veilleront à ce que des garanties adéquates soient prises pour détecter et corriger la corruption ainsi que les traitements agressifs ou abusifs de la part de leurs employés et agents, en particulier pendant les processus de vente de prêts et de recouvrement de créances.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.C.1 : Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients.
- Pratique essentielle 4.C.2 : L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives.
- Pratique essentielle 4.C.3 : L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.

### 4.C.1 Le code d'éthique de l'institution exige un traitement équitable et respectueux des clients.

#### **Code d'éthique**

Un code d'éthique institutionnel (ou code de déontologie ou code de conduite) aide les employés à traiter les clients de façon juste et respectueuse en définissant des normes claires de conduite professionnelle qu'ils doivent respecter. Un code écrit ne garantit pas une conduite éthique, mais c'est un premier pas vers l'officialisation d'une culture organisationnelle éthique.

Votre Code devrait s'appliquer à tous les membres du conseil d'administration, au personnel et aux fournisseurs tiers (p. ex., agents de distribution, agents de recouvrement), afin de s'assurer que les clients sont protégés lorsqu'ils interagissent avec toute personne travaillant pour le compte de votre organisation. Il devrait énoncer le comportement attendu ainsi que les sanctions en cas de violation du code.

Il est essentiel que le personnel signe une copie du code pour officialiser son accord de respecter les attentes éthiques décrites dans le code. Chaque membre du conseil et membre du personnel devrait également recevoir une formation sur le Code. Bien que vous ne soyez pas responsable de fournir une formation à des fournisseurs tiers tels que des agents, vous devez leur demander s'ils ont un code de conduite et s'ils forment leur personnel à ce sujet. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez envisager de former vos agents sur votre code de conduite.

Lorsque vous formez votre propre personnel, utilisez des exemples réels qui mettent en évidence des situations dans lesquelles il peut être difficile de se conformer au Code (p. ex., lorsque vous traitez avec des clients irrespectueux ; lorsqu'un autre membre du personnel vous demande de commettre une fraude mineure). Par exemple, Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (Inde) utilise des « illustrations sur les droits et responsabilités des clients », une série d'images et de textes simples qui démontrent cinq droits et cinq responsabilités des clients, permettant aux participants de discuter de chaque scénario. Les participants sont invités à lire la carte et à décider quel droit du client est soutenu ou violé par le comportement décrit. Les cartes sont utilisées pour stimuler la discussion entre petits groupes et pour tester la compréhension du comportement éthique.

#### **Non-discrimination**

Peu d'institutions ont une politique de non-discrimination qui protège tous les types de discrimination. La plupart des institutions ne veulent pas expressément nier les droits des clients, mais ils ne savent pas comment les politiques institutionnelles et le comportement du personnel affectent certains clients ou ils savent qu'ils doivent avoir une politique de non-discrimination, mais certaines catégories protégées sont sensibles compte tenu de la



religion ou des normes culturelles de la région et ont donc été laissées de côté, par exemple, l'homosexualité dans certaines régions. Même si vous croyez que votre personnel traite les clients équitablement, mettez en place une politique de non-discrimination pour clarifier les attentes de l'institution et normaliser le comportement de tous les employés.

La discrimination est différente du ciblage des clients pour les inclure dans un programme (p. ex., prêts aux femmes, comptes d'épargne pour les jeunes). Le ciblage corrige généralement un problème existant d'exclusion, tandis que la discrimination consiste à traiter un client ou un client potentiel différemment et moins favorablement en fonction de caractéristiques personnelles ou d'affiliations. Les modalités pour les particuliers ne devraient différer que sur la base : 1) d'une analyse fondée sur les risques (p. ex., les agriculteurs ruraux dans les zones fréquemment inondées pourraient être jugés trop risqués, ou les prêts pourraient être moins coûteux pour les clients réguliers ayant de bons antécédents de remboursement); 2) les marchés cibles définis dans votre mission (ex. : « notre mission est de servir les jeunes en milieu urbain »); ou 3) des mesures d'adaptation fondées sur des besoins spéciaux (p. ex., une personne à mobilité réduite rembourse mensuellement plutôt qu'une fois par semaine, compte tenu de sa difficulté à se rendre à l'agence). Cette différenciation devrait être appliquée de manière cohérente et transparente.

- [Smart Campaign Compliance Criteria for Code of Conduct](#)
- [Outline For a Code of Conduct](#)

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

Les employés et les clients doivent comprendre les déterminants du comportement professionnel et ce qui peut être permis et ce qui ne l'est pas dans l'environnement de travail, en particulier dans la gestion des relations avec la clientèle.

Le Code de conduite / éthique (ou tout document similaire) est considéré comme la base, car il s'agit d'un document qui est censé être approuvé par le conseil d'administration et doit être distribué à tous les employés, ainsi que couvert par la formation que les employés reçoivent, en particulier les nouveaux arrivants.

La politique de sanction est nécessaire, et doit refléter la tolérance zéro à l'égard de toute violation, compte tenu de la gravité / du niveau de la violation lors de la détermination de la sanction. Et elle sert d'avertissement pour empêcher de mauvais comportements des employés.

En outre, les sanctions devraient définir différents niveaux de procédures disciplinaires en fonction de la gravité de la violation.

#### **Conseils de notation**

- Le score sera « oui » si l'institution a un document écrit 1) formel, qui décrit 2) les attentes de l'institution en matière de comportement éthique et 3) les sanctions en cas de violation de ces normes.
- Si l'un de ces trois éléments est manquant, sélectionner « partiellement ».

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

- Code de conduite : le document peut avoir des noms différents dans chaque institution, tels que Charte d'organisation, Règlement interne, Code de déontologie, Code de conduite, etc. – Tout cela peut convenir.
- Politique en matière de sanctions

#### **Preuves à fournir**

Lister le nom du ou des documents qui contiennent 1) les attentes en matière de comportement du personnel et 2) les sanctions en cas de violation de ces attentes, et résumer ces éléments.

**Ressources pour l'indicateur 4.C.1.1**

- [Smart Campaign Smart Note on Compartamos](#)

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

4.C.1.2.1 *Corruption, vol, pots-de-vin, fraude*

4.C.1.2.2 *Intimidation du client : utiliser un langage abusif, utiliser la force physique, restreindre la liberté physique, harcèlement sexuel, crier après le client, entrer chez le client sans y être invité, humilier publiquement le client, utiliser des menaces*

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

Ce n'est qu'en ayant une politique explicite en place que l'institution peut assurer le respect de ces attentes par le personnel, la diffusion pendant les formations et, éventuellement, le contrôle par l'audit interne.

En complément de l'organisation de normes de comportement avec les clients, l'institution devrait avoir une politique de non-discrimination, axée sur les clients, qui interdit la discrimination sur la base des « catégories protégées » telles que définies par l'Organisation internationale du Travail (OIT), qui comprennent notamment l'origine ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, l'affiliation politique, l'orientation sexuelle, la caste et la religion.

Les comportements inacceptables tels que l'intimidation des clients devraient être clairement énumérés dans un document officiel, afin de définir des attentes claires de la part du personnel, de pouvoir les communiquer aux clients (voir indicateur 4.C.1.3) et d'avoir une référence de contrôle pour l'audit interne.

**Conseils de notation**

- Chacun des sujets des trois détails doit être couvert par écrit et expressément interdit pour sélectionner « oui ». Il n'est pas important de savoir quels documents sont utilisés pour mettre en œuvre ces politiques – il peut s'agir du Code de conduite, de la politique RH, de la politique de non-discrimination ou d'un autre document.
- Toutes les catégories énumérées doivent être incluses dans la politique de non-discrimination de l'institution pour un score « oui ».
- Le score sera « partiellement » si certaines de ces catégories ne sont pas indiquées dans la politique.
- Certaines catégories ne sont pas protégées par la loi dans certains pays.
  - Par exemple, la « caste » ne s'applique qu'en Asie du Sud et n'a donc pas besoin d'être incluse dans les politiques des institutions en dehors de cette région.
  - Si l'une des catégories ci-dessus est manquante, notamment l'orientation sexuelle, le score peut être « oui » comme la liste est en accord avec les catégories nationales d'exclusion, mais on signalera les catégories manquantes à l'échelle internationale en commentaire, ou bien, de préférence, la catégorie manquante doit être signalée comme recommandée pour inclusion dans la politique et le score sera « partiellement ».

**Sources d'information**

- Code de conduite, politique RH, politique de non-discrimination, politique de recouvrement
- Le document qui liste les comportements inacceptables dans la relation client
- Les dossiers des employés avec la confirmation qu'ils ont lu ces politiques et qu'ils s'y conformeront
- Vérifiez auprès des RH si les employés signent un document reconnaissant qu'ils ont lu, compris et accepté de respecter ces politiques.

**Preuves à fournir**

- Description / Liste des comportements inacceptables
- Le numéro de page et le nom des différents documents où se trouvent ces listes.
- Les sections du Code de conduite / Politique de recouvrement / Manuel de crédit qui traitent de la corruption, de l'intimidation et de la discrimination

#### *4.C.1.3 L'institution informe les clients, oralement ou par écrit, de ses normes d'éthique professionnelle et des comportements interdits mentionnés dans le code d'éthique.*

Avoir un code de conduite ne suffit pas à donner vie aux valeurs. Le personnel sur le terrain doit être formé et surveillé afin qu'il soit capable et informe systématiquement les clients sur les comportements qui sont attendus du personnel et ceux qui sont inacceptables. Les clients devraient être informés du comportement qu'ils peuvent attendre du personnel et de ce qui est interdit. Ainsi, s'ils estiment qu'un membre du personnel outrepassé les limites et s'ils ressentent un comportement inapproprié, ils savent clairement qu'ils n'ont pas à en souffrir et qu'ils doivent le signaler à l'institution.

##### **Conseils de notation**

- L'institution peut valider l'indicateur avec un score « oui » si elle informe clairement les clients sur les comportements interdits du personnel. Puisqu'il est dit « verbalement ou par écrit », un seul canal est nécessaire pour que l'institution réussisse cet indicateur, bien qu'idéalement les deux canaux soient offerts.
- Si les informations sont partielles, ou qu'une partie seulement des clients sont informés, le score sera « partiellement ».

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

- Tout matériel public (affiches dans les agences par ex.) qui traite des droits des clients et du comportement du personnel
- Liste de contrôle de transparence, toute liste de contrôle que le personnel sur le terrain utilise pour s'assurer qu'il informe pleinement les clients
- Documents d'orientation du personnel qui traitent du comportement éthique et approprié du personnel et des conseils sur la façon d'informer les clients du comportement attendu du personnel.
- Résultats d'enquêtes de satisfaction et de sortie de la clientèle
- Rapports de plaintes
- Observation dans les agences : comment cette information est transmise aux clients
- Entretien avec les clients pour vérifier s'ils ont reçu cette information si possible

##### **Preuves à fournir**

- Références aux documents, discours oraux, brochures sur les droits et responsabilités des clients.
- Résultats des entretiens avec le personnel et les clients.

#### *4.C.1.4 Si l'institution s'associe à des tiers, elle passe en revue le code d'éthique du tiers avant de signer un contrat pour vérifier l'engagement envers un traitement équitable et respectueux des clients.*

L'objectif de cet indicateur est de s'assurer que toutes les institutions de services externes sont tenues de respecter les mêmes normes de traitement équitable et respectueux des clients que l'institution financière. Les tiers peuvent être des agents de recouvrement, des réseaux d'agents, des ORM, des fournisseurs d'assurance, d'autres institutions financières telles que des banques, des bureaux de poste, etc.

Le partenariat avec des tiers ou d'autres fournisseurs de services exige que l'institution prenne les précautions nécessaires pour s'assurer qu'ils partagent l'engagement de l'institution à l'égard de la protection des clients. L'institution est directement responsable

de la vérification du fait que les partenaires appliquent toutes les pratiques nécessaires en termes de traitement équitable et respectueux des clients ; le tiers est tenu d'avoir un code de conduite - ou tout document similaire - qui régit la conduite envers les clients ou leur adhésion au code de conduite de l'institution peut être écrit dans le contrat qui régit la relation entre l'institution et le tiers.

Cela pourrait nécessiter l'élaboration de conditions contractuelles spécifiques pour le partenariat qui couvrent les exigences de protection des clients. Dans certains cas, les institutions peuvent imposer leur propre code, en faire une partie intégrante des accords et faire des efforts supplémentaires pour former le personnel du tiers.

La question ici : quelle est la politique ou la procédure en place pour les partenaires et les tiers fournisseurs de services ? Comment les institutions confirment-elles que toutes les mesures nécessaires ont été prises pour que les tiers se conforment à la protection des clients ?

En outre, il est de la responsabilité de l'institution de surveiller le comportement de son fournisseur externe envers ses clients, y compris le traitement des plaintes des clients liées aux services et au traitement qu'elle reçoit des fournisseurs tiers.

L'indicateur précise que l'institution examine le code de conduite des tiers AVANT de signer un contrat, et que, dans cet examen, elle vérifie l'engagement à traiter les clients avec respect.

#### Conseils de notation

- Si l'institution n'utilise pas de tiers ou d'institution externes dans l'un de ses processus, sélectionner « non applicable ».
- Le score est « oui » si l'engagement des tiers à l'égard du traitement équitable et respectueux des clients fait partie de l'entente entre l'institution et le tiers et couvre l'ensemble des comportements attendus.
- Le score est « partiellement » si le code de tiers ne couvre qu'une partie des comportements attendus ou ne lie pas contractuellement le tiers et l'institution.

#### Sources d'information

- Tous les contrats avec des tiers
- Politiques de partenariats
- Entretiens avec les responsables des relations avec les fournisseurs tiers.
- Entretiens avec les clients qui passent par des tiers, si possible.

#### Preuves à fournir

- Tous les contrats entre l'institution et ses tiers fournisseurs
- Le cas échéant, les citations du code de conduite des tiers faisant référence au traitement équitable des clients.
- Résultats des entretiens
- Résultats des systèmes de suivi interne
- Résultats des études sur la satisfaction de la clientèle et les études de sortie

#### Ressources pour l'indicateur 4.C.1.4

- [Tujjenge Displays a Customer Service Charter](#)
- [Aski Sanctions Code of Conduct Violations](#)
- [Examples of Discriminatory Policies and Staff Behaviors](#)

### 4.C.2 L'institution n'utilise pas de techniques de vente agressives.

Les techniques de vente agressives peuvent être particulièrement dommageables pour les clients à faible revenu et ceux qui ont une capacité financière limitée, car ils peuvent être plus susceptibles d'acheter des produits en raison de la pression des ventes plutôt que parce que le produit est un bon « ajustement ».

Des ventes agressives peuvent signifier une plus grande portée et un plus grand portefeuille, mais elles peuvent également conduire à des taux de défaut plus élevés et à une satisfaction

client plus faible lorsque les clients se retrouvent avec des produits dont ils n'ont pas besoin et / ou qu'ils ne comprennent pas. Lors du recrutement de nouveaux clients, l'institution ne doit jamais recourir à des pratiques trompeuses ou agressives, car cela ne mènera pas à une croissance saine à moyen ou long terme.

Voici des exemples de ventes agressives :

- Mettre la pression sur un client pour prendre un produit dont il n'a pas besoin / ne veut pas, cela peut prendre la forme d'appels quotidiens, de visites très fréquentes, directement au domicile ou dans l'entreprise du client, le suivi dans la rue, etc.
- Dire aux clients qu'il y a une limite de temps pour une offre spécifique (« vous devez signer aujourd'hui, car le prix augmentera demain »)
- Ajouter un produit secondaire, groupé avec un produit que le client a choisi, sans en informer le client (ex. : ajout d'une assurance sans en informer le client)
- Continuer à solliciter un client qui a clairement refusé un produit
- Décourager ou empêcher les clients de consulter une personne de confiance, de lire attentivement les informations sur le produit, comme le contrat, etc.
- Intimider ou menacer le client (« si vous ne souscrivez pas d'assurance vie, vous semblez ne pas vous soucier de votre famille »)

L'institution devrait définir les ventes agressives et mettre en place des mesures de protection pour les prévenir, telles que la surveillance de la conformité du personnel aux comportements attendus par le biais d'un audit interne ou d'un service de surveillance qui interroge les clients pour s'assurer qu'ils ont été traités conformément aux valeurs et aux politiques de l'institution. L'institution doit s'assurer qu'elle fixe des objectifs de croissance raisonnables et utilise des programmes d'incitation qui ne déclenchent pas de ventes agressives. L'institution est censée mener des études de marché avant de fixer les objectifs de croissance, puis les ventes doivent être encadrées par ces objectifs de croissance acceptables et toute vente en dehors du seuil préétabli, amène l'institution à vérifier.

#### *4.C.2.1 L'institution dispose de mécanismes de contrôles internes pour surveiller si les employés ou les agents tiers se livrent à des ventes agressives.*

L'objectif de cet indicateur est de s'assurer que les clients ne subissent pas de pression pour acheter des produits dont ils n'ont pas besoin et/ou qu'ils ne comprennent pas simplement parce que l'agent de terrain veut atteindre ses objectifs de ventes ou de nouveaux clients, etc. La première étape pour prévenir les ventes agressives consiste pour l'institution à définir ce que signifie « ventes agressives » dans sa culture et son contexte.

Le premier niveau de contrôle est assuré par le département des opérations. L'audit interne ou le département des risques doit également intervenir lorsque des indicateurs se situent en dehors d'une fourchette de croissance définie. Par exemple, un montant déboursé supérieur à la moyenne pourrait déclencher des visites chez les nouveaux clients de l'agent de crédit, afin de s'assurer que les ventes sont consensuelles.

#### **Conseils de notation**

- Pour un score « oui », l'institution doit 1) avoir défini des indicateurs clairs qui signalent un risque de vente aggressive, et 2) sur la base de ces indicateurs, surveiller le comportement du personnel et des agents pour identifier tout cas de ventes agressives et agir en fonction.
- Si une de ces conditions n'est pas remplie, le score sera « partiellement ».

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

- Document contenant la définition des ventes agressives et les indicateurs utilisés pour surveiller ces ventes.
- Entretiens avec le personnel de terrain sur la façon dont les ventes sont menées, à quel point leurs objectifs de vente sont difficiles à atteindre, quelles sont leurs « astuces » commerciales pour vendre.

- Objectifs de croissance, programmes d'incitations et fourchettes de productivité correspondantes
- Ventes interdites
- Formation à la vente
- Liste de contrôle de l'audit interne
- Entretiens avec les clients si possible

**Preuves à fournir**

- Fournir les indicateurs utilisés et, le cas échéant, le document où se trouve la définition des ventes agressives.
- Description du mécanisme de surveillance, à quelle fréquence il est mené, par qui
- Cas de ventes agressives identifiés
- Résultats des entretiens

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

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

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

Une structure incitative ou de bonus qui encourage une productivité irréaliste peut conduire à des ventes agressives. Les mesures favorables à la croissance prennent diverses formes, notamment les nouveaux clients, la croissance du nombre de prêts, la croissance de la taille du portefeuille, etc.

Le détail 4.C.2.2.1 garantit que les employés ne dépendent pas de la part variable pour obtenir un revenu suffisant qui assure leur survie de base, ce qui pourrait les conduire à des pratiques de vente agressives. Ce détail signifie que si le personnel reçoit un revenu total de 100, les incitations ne peuvent pas dépasser 50, et le salaire fixe doit être d'au moins 50, à tout moment.

Pour les prêts, la structure des incitations devrait tenir compte à la fois des ventes et de la qualité du portefeuille. La qualité du portefeuille devrait être pondérée avec un poids égal à celui de la croissance, en prenant en compte toutes les variables liées à la croissance utilisées pour calculer les incitations. Cela garantit que le personnel de vente sera prudent quant au décaissement de prêts dont les clients ont besoin et qu'ils peuvent rembourser.

Les ratios de productivité comprennent au moins (i) le nombre et le volume des décaissements par agent de crédit (ii) le nombre de prêts actifs par agent de crédit (iii) le montant moyen des prêts décaissés et en cours, et tout autre critère pertinent.

La performance élevée peut être due à un agent de crédit efficace, mais elle pourrait également indiquer une survente pour atteindre les objectifs.

**Conseils de notation**

- Pour répondre « Oui » au premier détail, la rémunération fixe 1) doit être à tout moment d'au moins 50% de la rémunération mensuelle totale et 2) doit également représenter un salaire minimum viable afin que l'agent de crédit puisse vivre du seul salaire de base.
- Si le montant de la prime/incitation/salaire variable effectivement versé dépasse de manière permanente le salaire fixe, ou si le salaire fixe ne représente pas un salaire minimum pour certains employés, sélectionner « non » ;
- Sélectionner « partiellement » si la part variable dépasse le salaire fixe dans des circonstances exceptionnelles.
- Pour le deuxième détail, le score est « oui » si l'institution 1) a défini des signaux d'alarme internes avec des indicateurs clairs pour déterminer s'il y en a qui nécessitent une enquête supplémentaire, 2) surveille les ratios de productivité du personnel sur le terrain sur une base mensuelle 3), a un personnel indépendant pour les surveiller (par exemple: audit ou contrôle interne ou gestion des risques) et 4)

enquête auprès des employés et prend des mesures au cas où un drapeau rouge apparaîtrait.

- Le score est « partiellement » si un des points ci-dessus n'est pas mis en œuvre. Le score est « non » si au moins 2 éléments ne sont pas intégrés.

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

- Politique d'incitation
- Analyse approfondie d'au moins 12 mois de paie du personnel sur le terrain pour vérifier ces pourcentages : ventilation du salaire fixe et des incitations et calcul du pourcentage du salaire fixe / paiement total.
- Ratios de productivité au cours de la dernière année : nombre et volume des décaissements par agent de crédit (ii) nombre de prêts actifs par agent de crédit (iii) montant moyen des prêts décaissés et en cours, et tout autre critère pertinent.
- Rapports mensuels des agences

#### **Preuves à fournir**

- Description du régime d'incitation
- Résultats de l'analyse de la productivité et de la paie
- Description des signaux d'alarme et du processus de surveillance, à quelle fréquence et par qui

### **4.C.3 L'institution protège les droits des clients à un traitement respectueux pendant le processus de recouvrement des prêts.**

Face à des clients en retard de paiement, il peut être difficile de convaincre les employés de les traiter avec équité et respect lors des recouvrements si cela est perçu par les employés comme de la faiblesse ou de la complaisance. C'est pourquoi il est important de préciser les normes de conduite attendues des employés au cours de cette phase du processus de crédit (y compris le personnel tiers, si les recouvrements sont externalisés).

#### **Spécifier un comportement acceptable et inacceptable**

Dans votre manuel de crédit ou de recouvrement, fournissez une description détaillée de ce qui est acceptable et inacceptable lors des recouvrements et les étapes à suivre en cas de défaut, y compris le calendrier (c.-à-d. après combien de jours vous prendrez une mesure spécifique et après quel délai supplémentaire les actions suivantes), et formez le personnel sur les politiques. En plus d'énoncer les processus et d'identifier les traitements interdits, le personnel devrait recevoir une formation sur la politique et les attentes, ainsi que sur des compétences telles que les techniques de négociation, la compréhension des clients, la gestion des tensions et la conclusion d'accords à l'amiable.

#### **Mettre en place des politiques de garantie**

Les abus sont fréquents lors de la saisie des garanties, mais même les clients en défaut de paiement ont droit à un traitement équitable et respectueux. Votre politique de saisie de des collatéraux doit préciser quand et dans quelles conditions la saisie de la garantie est possible. Le personnel doit d'abord épuiser les autres options avant de passer à la saisie des garanties et cela doit respecter les lois locales (par exemple, obtenir une ordonnance du tribunal). La politique devrait également interdire au personnel de forcer les clients à vendre leurs propres garanties pour rembourser leur dette, ainsi que la pratique consistant à vendre des garanties au personnel, aux agents ou à toute personne affiliée à leur institution financière.

Si la valeur de la garantie saisie dépasse ce que le client doit à votre institution (le capital impayé + intérêts courus jusqu'à 180 jours + frais de pénalité et frais juridiques), la différence doit être rendue au client. Enfin, si votre institution a pour pratique de conserver des garanties sur les lieux (p. ex., dans une agence), elles doivent être conservées dans une pièce verrouillée ou dans un endroit sûr, et l'emplacement doit être noté dans le contrat du client.

Il est important de sensibiliser les clients aux processus de saisie des garanties avant de contracter un prêt. Cela augmente non seulement la transparence pour le client, mais crée également une plus grande responsabilisation parmi le personnel, qui sera conscient que les clients connaissent leurs droits. Il faut lui permettre de tenter de remédier au défaut. Cette politique s'applique aux prêts collectifs et individuels. Dans tous les scénarios de défaut de paiement d'un client, le personnel ne devrait pas prendre de mesures importantes contre le client – par exemple, la saisie de la garantie – avant d'avoir pris le temps de comprendre pourquoi le client a manqué à ses obligations et de discuter des solutions de remboursement. Si la saisie devient absolument nécessaire, elle doit être précédée d'une information au client.

Il n'est pas rare que les institutions financières fassent appel à des agents tiers pour les aider à recouvrer leurs prêts. Dans ces relations, l'institution est ultimement responsable du comportement de l'agent. Si votre institution a recours à des agents de recouvrement tiers, ceux-ci devraient être tenus de respecter les mêmes normes de conduite que le personnel de votre institution. Vous n'êtes pas responsable de la formation des tiers, mais vous devez vérifier que le personnel du tiers reçoit une formation sur les pratiques de recouvrement équitables et respectueuses. De plus, votre audit interne devrait vérifier un échantillon de clients délégués à des agents tiers pour s'assurer que les pratiques de recouvrement dans ces cas étaient également conformes à la politique de l'institution.

### **Mettre en place des politiques de rééchelonnement et de radiation**

Incluez dans votre politique de recouvrement les lignes directrices sur le rééchelonnement ou la radiation des prêts. La politique devrait préciser que le rééchelonnement et les radiations ne devraient avoir lieu qu'à titre exceptionnel et non en réaction de routine à des défauts de paiement. Énumérez les cas précis de détresse de clients qui nécessiteraient un rééchelonnement ou un refinancement (p. ex., catastrophes naturelles ou d'origine humaine, hospitalisation majeure, etc.) et ceux qui nécessiteraient une radiation. Comme protection supplémentaire contre le surendettement et les abus, évaluez la volonté du client de rembourser dans le cadre du processus de recouvrement du prêt et exigez que le rééchelonnement ou la radiation soit autorisé par un employé de rang supérieur à celui qui propose le rééchelonnement, le refinancement ou la radiation.

- [SWADHAAR FINSERVE PVT. LTD, Code Includes Collections Procedures](#)
- [FINCOMUN introduces a "Collections with Dignity" Policy](#)
- un exemple de politique de rééchelonnement, fondée sur la politique utilisée par FUBODE (Bolivie).

#### *4.C.3.1 La politique de recouvrement de l'institution comprend les éléments suivants :*

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

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

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

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

#### Pour 4.C.3.1.1

Il ne suffit pas de fournir la liste des pratiques de recouvrement acceptables, le personnel de recouvrement doit se rendre compte des pratiques inacceptables qui doivent être clairement énoncées dans la politique : description officielle des pratiques de collecte inacceptables et des sanctions qui s'appliqueront en cas de violation. La politique doit également interdire la pratique consistant à forcer les clients à vendre leurs actifs pour rembourser le prêt.

Le processus de saisie de garantie devrait également être formalisé afin que les clients soient protégés contre le fait que le personnel outre passe leur rôle et leurs autorisations.



#### Pour 4.C.3.1.2

Comprendre les raisons du défaut du client permet à l'institution de déterminer si l'institution a un rôle dans le défaut (par exemple, trop de crédit a été accordé, l'analyse de la capacité n'était pas correcte, etc.) et de comprendre si le client a la volonté mais pas la capacité de rembourser. Cette connaissance permet à l'institution de créer une réponse appropriée à la situation unique de chaque client.

#### Pour 4.C.3.1.3

Les garanties fournies par les clients peuvent être d'une grande importance pour leur subsistance ou leur bien-être ou leur capacité à générer des revenus. Le client doit avoir la possibilité de remédier aux retards de paiement avant la saisie de la garantie par une information appropriée et suffisamment à temps. Ce traitement équitable du client renforcera la loyauté envers l'institution pour le client, ses amis et sa famille.

#### Pour 4.C.3.1.4

L'institution devrait avoir une section de son code de conduite, dans son contrat de travail ou dans une autre politique que le personnel signe sur l'importance d'éviter les conflits d'intérêts. Un risque majeur de conflits d'intérêts qui est interdit est la vente de garanties des clients au personnel de l'institution ou à leurs amis et membres de la famille.

Ces pratiques doivent s'appliquer au personnel ET aux agents de recouvrement tiers.

### **Conseils de notation**

Pour valider chaque détail, l'institution doit intégrer chaque élément décrit dans la politique, et ces éléments doivent être compris et appliqués par les employés impliqués dans la mise en œuvre.

#### Pour 4.C.3.1.1

- Le score sera « oui » si 1) la liste des garanties est formalisée dans une politique, un code de conduite ou un autre document approuvé par le conseil d'administration, 2) sont précisées les pratiques de recouvrement acceptables, et inacceptables, y compris l'interdiction de forcer les clients à vendre des actifs.

#### Pour 4.C.3.1.2

- Le score sera « oui » si une politique précise l'échéancier et les démarches à entreprendre pour les clients en retard de paiement, en plus de la personne responsable. Ce calendrier devrait inclure les efforts du personnel pour comprendre les raisons du défaut du client ; Il devrait offrir des conseils pour déterminer quand les clients sont disposés à rembourser mais incapables de le faire et quelles solutions devraient être proposées à ces cas. Les observations de terrain et entretiens confirment l'application de ces mesures.

#### Pour 4.C.3.1.3

- Le score sera « oui » si la politique précise le processus de saisie, y compris que le client reçoive un préavis avant la saisie collatérale afin qu'il puisse tenter de remédier au défaut

#### Pour 4.C.3.1.4

- Le score sera « oui » si la vente de biens de garantie au personnel, aux agents ou à la famille de l'institution est interdite.

Si l'un de ces aspects manque, sélectionner « partiellement » ou si les éléments sont présents dans la politique mais pas appliqués ou mal compris par les employés.

Le score sera « non » si les éléments manquent dans les procédures et ne sont pas appliqués sur le terrain.

### **Sources d'information**

- Le manuel de crédit, le manuel de recouvrement, le code de conduite, un processus documenté de saisie des garanties, etc. N'importe lequel de ces documents ou

d'autres est acceptable tant qu'il répond à tous les critères énoncés dans les lignes directrices ci-dessus.

- Vérifier auprès des clients et du personnel sur le terrain que cela est mis en œuvre dans la pratique.

### **Preuves à fournir**

Le nom et le numéro de page de la politique, du manuel ou de tout autre document où ces pratiques sont officialisées et la confirmation de l'application par les observations de terrains et entretiens.

### **Ressources pour l'indicateur 4.C.3.1**

- Note Smart Campaign sur les pratiques de FinComun en matière de collections dans la dignité

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

La restructuration et la radiation/passation par profits et pertes ne devraient pas être une solution de facilité suite à une mauvaise analyse des capacités des clients. Mais cela devrait être possible pour les clients qui éprouvent un stress inattendu lié à l'endettement. L'institution devrait avoir une politique ou au moins un processus formel qui définit :

- Une liste de cas de détresse spécifique en vertu desquels les clients peuvent se voir accorder un rééchelonnement, un refinancement ou une radiation (p. ex., catastrophe naturelle ou d'origine humaine ; hospitalisation majeure, etc.)
- Les conditions dans lesquels ces méthodes de dernier recours peuvent être mobilisées
- les conditions de leur octroi.

L'institution devrait toujours envisager une restructuration avant de saisir des actifs.

De plus, les agents de crédit doivent connaître la possibilité d'offrir des restructurations aux clients et fournir à ceux qui remplissent ces conditions les informations pour présenter une demande.

Afin d'éviter un recours abusif à la restructuration par les agents de crédit, la procédure devrait inclure la nécessité d'obtenir l'approbation d'une personne de rang supérieur à l'agent de crédit qui mène le processus de restructuration. La politique doit décrire les événements exceptionnels qui peuvent conduire à une restructuration.

### **Conseils de notation**

- Assurez-vous que la réponse est cohérente avec les réponses aux indicateurs 3.B.3.1 et 4.A.2.1.2
- Pour un score « oui », il doit y avoir 1) un document écrit qui doit exposer avec précision les cas d'admissibilité et les conditions à remplir ; l'une de ces conditions doit être l'approbation d'un superviseur ; 2) sur lequel le personnel sur le terrain est formé, 3) auquel l'audit et les contrôles internes peuvent se référer et vérifient la pratique.
- Si l'institution a la politique, mais ne l'utilise pas complètement dans la pratique, ou si un des points ci-dessus manque, le score sera « partiellement ».
- Si les agents de crédit ne sont pas vraiment autorisés à l'utiliser ou à l'offrir au client, ou si l'institution intente des actions en justice contre des clients qui ont la volonté mais pas la capacité de rembourser, sans explorer la possibilité d'une restructuration, sélectionner « non ».
- Cet indicateur ne peut pas être noté comme « Non applicable ». Pour certaines institutions, la restructuration n'est peut-être pas courante, mais il y a inévitablement des situations où la restructuration devrait être proposée. S'il n'y a pas de politique de restructuration parce que l'institution « ne rééchelonne jamais », sélectionner « non ».

**Sources d'information**

- Le manuel de crédit, la procédure de recouvrement, la politique de radiation, la politique de rééchelonnement
- Entretiens avec le chef du crédit et le personnel des agences pour évaluer si la pratique diffère de la politique
- Examen des rapports de suivi des prêts restructurés
- Exemples de dossiers de prêts restructurés
- Exemples de fichiers à partir de listes de radiation

**Preuves à fournir**

Indiquez le nom du document régissant la restructuration et les radiations, et décrivez le processus et les conditions. Donnez des exemples de cas ayant donné lieu à des prêts de restructuration.

**Ressources pour l'indicateur 4.C.3.2**

- [Sample Rescheduling Policy](#)

## Norme 4D. L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données.

La confidentialité des données individuelles des clients est respectée conformément aux lois de chaque juridiction ainsi qu'aux normes internationales. Les données des clients ne seront utilisées qu'aux fins spécifiées au moment où les informations sont collectées, ou dans la mesure permise par la loi. La sécurité des données est un élément clé de la confidentialité, en particulier à l'ère numérique. L'institution prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité des données des clients, notamment en formant le personnel et en informant les clients sur l'importance de la sécurité des données et la façon de préserver la confidentialité de leurs informations.

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.D.1 : L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients.
- Pratique essentielle 4.D.2: L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les données.

### 4.D.1 L'institution maintient la sécurité et la confidentialité des données des clients.

Vos clients partagent des renseignements personnels et financiers très importants avec votre institution, et vous avez la responsabilité de protéger la vie privée et la confidentialité de ces données. L'utilisation abusive de données telles que les photographies des clients, les numéros de compte et les documents d'identification personnels peut avoir des effets dévastateurs sur les clients.

Si vous travaillez avec des institutions tierces qui ont accès aux données des clients, par exemple, les fournisseurs d'assurance, les agents de paiement, les sociétés de marketing, votre contrat avec ces institutions doit spécifier qu'elles préserveront la sécurité et la confidentialité des données client. Surveillez si les sous-traitants tiers honorent leur engagement en matière de confidentialité des données, par exemple en s'enquérant de la sécurité de leurs systèmes, en interrogeant les clients sur leurs expériences en matière de sécurité des données (par exemple, « L'agent vous a-t-il demandé de signer cet accord de confidentialité ? ») et en testant le processus de l'agent par le biais de visites mystères.

Le personnel qui quitte votre institution n'a plus beaucoup d'incitations à protéger les données des clients. Il faut donc établir un processus pour protéger les données contre l'utilisation abusive par d'anciens employés. Ces mesures peuvent inclure la résiliation rapide

des identifiants de connexion de l'employé à son départ, la collecte de tout l'équipement de travail (ordinateur portable, clés de l'immeuble, etc.), l'effacement (effacement des informations) des appareils personnels de l'employé (par exemple, téléphone portable) des données de l'entreprise et d'autres précautions de sécurité qui s'appliquent dans votre contexte.

Vos systèmes informatiques sont également vulnérables à des utilisations abusives. Mettez en place des mesures de sécurité pour vous protéger contre tout accès non autorisé aux données, notamment des mots de passe, une hiérarchie d'accès, des pare-feux et une infrastructure logicielle adéquate. Changez périodiquement les mots de passe informatiques et structurez l'accès aux données en fonction de la position du membre du personnel qui accède aux données et de son rôle. De plus, sauvegardez vos systèmes quotidiennement, avec au moins une sauvegarde stockée en toute sécurité hors site.

FUBODE (Bolivie) dispose d'une salle spécifique affectée au sein de chaque agence pour stocker les documents physiques des clients. Chacune de ces salles dispose de détecteurs de fumée, de caméras, de détecteurs de mouvement et de classeurs résistants au feu pour stocker les documents physiques des clients. La salle limite l'accès à un seul membre du personnel par agence. De plus, l'institution a investi en moyenne 3 500 \$ US par agence pour installer dans chacune des caméras de surveillance et une alarme pour chaque caissier ainsi qu'un système d'alarme surveillé par un bureau central tiers.

Vos systèmes d'information doivent assurer la sécurité et la confidentialité des données des clients. Empêcher les employés d'emporter à la maison les dossiers des clients ou des copies des bases de données, et tenir des registres des noms des employés qui demandent ou obtiennent la permission d'accéder aux dossiers des clients en dehors des conditions normales (p. ex., après les heures de travail). Conservez les fichiers papier des clients dans un endroit sûr, avec un accès contrôlé. Par exemple, la politique de FinDev (Azerbaïdjan) en matière de sécurité des données stipule : « Les contrats de prêt et les copies de tous les autres documents officiels concernant le dossier de prêt du client sont conservés dans des caisses en fer dans la salle du directeur financier. Les autres documents sont conservés dans des bibliothèques verrouillées sous la supervision de l'agent de crédit respectif ».

Planifiez la façon de protéger les données en cas d'arrêt imprévu du réseau ou en cas d'urgence. Un plan de continuité des activités qui couvre plusieurs des scénarios les plus probables, tels qu'une faille de sécurité, une surcharge et un ralentissement du réseau, ou une catastrophe naturelle qui coupe l'alimentation et la connectivité, aidera à protéger les informations lors d'événements inattendus où les données pourraient devenir vulnérables. Les politiques et procédures ainsi que les systèmes informatiques tels que les pare-feux et les mots de passe aident à construire le système nécessaire pour assurer la sécurité des données des clients.

Enfin, tous les contrats de produits doivent inclure une clause de confidentialité qui spécifie comment les données seront utilisées et protégées. Cette clause doit être incluse dans un langage simple et bien en vue dans le contrat – par exemple, ne la cachez pas sous forme de petits caractères. Cette clause devrait également être incluse dans le Résumé des Informations clés. Pour les produits d'épargne, on doit préciser qui a accès au compte du client. En ce qui concerne les produits de crédit, les clients doivent savoir si leurs renseignements seront communiqués à une centrale de risque ou à d'autres personnes, comme des compagnies d'assurance ou des agents de recouvrement.

#### *4.D.1.1 L'institution a des politiques de sécurité et de confidentialité des données qui couvrent la collecte, l'utilisation, la diffusion, le stockage et la conservation des informations des clients.*

Indépendamment de la réglementation nationale, votre institution devrait avoir une politique et des procédures écrites en matière de protection de la vie privée qui régissent la collecte, le nettoyage, le traitement, l'utilisation, la distribution et le stockage des renseignements sur les clients. La politique devrait couvrir les employés actuels ainsi que ceux qui quittent

l'organisation. La politique devrait préciser les sanctions ou pénalités qui s'appliqueront à tout membre du personnel qui enfreint la politique de confidentialité, par exemple en utilisant ou en détournant les données des clients, en divulguant des informations ou en exposant les données des clients à des tiers sans le consentement du client. La politique et les procédures de confidentialité de l'institution devraient expliquer comment la vie privée et la confidentialité des données des clients sont assurées.

### Conseils de notation

- Cet indicateur sera noté « oui » si 1) des documents ou des politiques écrits et officiels traitent de la façon dont l'institution assurera la confidentialité, la sécurité et l'exactitude des renseignements personnels, transactionnels et financiers des clients. 2) Ces documents doivent couvrir tous les éléments de la collecte, de l'utilisation, de la distribution, du stockage et de la conservation des renseignements sur les clients.
- Si l'une de ces composantes est manquante, sélectionner « partiellement ».
- Il ne suffit pas que les employés signent un accord de confidentialité lors de l'embauche, sans procédure formelle, dans ce cas, sélectionner « non ».

### Sources d'information

- Revue des politiques et les processus de protection de la vie privée qui peuvent être regroupés dans un seul document, ou répartis dans différents manuels opérationnels.
- Entretiens avec le département informatique
- Entretiens avec les agents de terrain en contact avec les clients

### Preuves à fournir

Spécifiez les documents et les numéros de page où la politique traite de chacun des composants mentionnés dans les instructions de notation. Compléter avec les retours des entretiens et éventuels exemples de fraude/abus.

### Ressources pour l'indicateur 4.D.1.1

- [SKS and Equitas examples](#)
- [SKS \(India\) Protects Client Data](#)

#### 4.D.1.2 L'institution conserve les dossiers physiques et électroniques dans un système sécurisé.

*4.D.1.2.1 L'accès au système est limité aux seules données et fonctions qui correspondent au rôle d'un employé (principe du « privilège minimal »).*

*4.D.1.2.2 L'institution contrôle l'utilisation des fichiers par les employés en dehors du bureau et l'institution conserve les enregistrements des noms des employés qui demandent/obtiennent l'accès aux fichiers des clients.*

*4.D.1.2.3 L'institution définit un processus clair pour protéger les données des clients lorsque les employés quittent l'organisation.*

Cet indicateur vise à s'assurer que les pratiques requises par la politique de confidentialité sont effectivement mises en œuvre par l'institution et son personnel. En particulier, ces mesures de protection sont en place pour prévenir le vol et l'utilisation abusive des données ou de l'identité des clients par des membres actuels et anciens du personnel, d'autres clients et des parties extérieures à l'institution.

L'institution doit également être protégée contre les atteintes à la sécurité et l'accès frauduleux à ses systèmes.

La sécurité des données est essentielle au succès opérationnel et à une bonne réputation. D'autant plus que la numérisation des opérations se développe, la sécurité des données physiques et numériques est d'égale importance et les deux doivent être planifiées, mises en œuvre et surveillées pour s'assurer que les données des clients sont protégées contre toute utilisation abusive ou exposition par des acteurs internes et externes.

### Conseils de notation

- Pour un score « Oui », les systèmes en place doivent protéger les données des clients avec une politique et la mise en œuvre par les employés
  - Détail 4.D.1.2.1 - en restreignant l'accès aux données des clients en fonction du rôle et de la hiérarchie du personnel,
  - Détail 4.D.1.2.2 - en limitant, en contrôlant et en documentant l'accès du personnel aux dossiers physiques des données des clients, et
  - Détail 4.D.1.2.3 - en définissant la façon dont l'organisation protégera les données des clients contre les employés licenciés ou qui partent.
- Si la politique existe mais n'est pas formellement appliquée ou mal comprise par les employés, ou si les pratiques sont mises en œuvre mais pas formalisées, le score sera « partiellement »

### Sources d'information

- Tout document régissant la circulation et la sauvegarde des fichiers physiques
- Document énumérant les profils SIG et leurs niveaux d'accès correspondants (matrice d'autorité)
- Processus RH et informatique au départ de l'employé / résiliation du contrat
- Observation dans les agences de la façon dont les employés accèdent aux dossiers physiques et électroniques
- Entretien avec le directeur informatique ou le responsable SIG

### Preuves à fournir

- Préciser quels types de systèmes sont en place pour assurer la sécurité des données,
- Description du processus de surveillance des registres des systèmes électroniques, des dossiers des clients et des coffres-forts.
- Décrire le processus au départ d'un employé
- Énumérer les documents et la page pour chacun des trois détails ci-dessus.

### Ressources pour l'indicateur 4.D.1.2

Smart Campaign's Smart Note on Caja Morelia

### Exemple de mise en œuvre

#### [Equitas Protects Client Data](#)

Equitas (Inde) a été la première IMF en Inde à disposer d'une solution bancaire de base, TEMENOS-T24. Ce produit est une extension du logiciel T24 Banking, développé spécifiquement pour la microfinance et le secteur bancaire communautaire. Les informations des clients sont hautement sécurisées et bien protégées dans TEMENOS, avec un accès utilisateur et des mots de passe définis. Tous les employés du back-office sont formés à l'utilisation de ce système. Le personnel de la Direction générale n'a pas accès aux données des clients, sauf ce qui est nécessaire pour traiter les recouvrements au moyen des feuilles de collecte. Equitas dispose d'un système de classement distinct des clients et d'un stockage sécurisé des dossiers de renseignements sur les clients. Des copies électroniques des fichiers clients sont stockées dans le logiciel tandis que les copies papier des dossiers clients et des documents de prêt sont codées et conservées en toute sécurité dans un entrepôt de données à Chennai. Equitas investit régulièrement dans l'audit et la maintenance des systèmes afin d'examiner la sécurité des clients.

#### *4.D.1.3 L'institution effectue une évaluation des risques pour identifier les risques liés aux données pour les clients. Fréquence minimale : annuelle*

L'objectif ici est de s'assurer de manière proactive de la façon dont les risques liés à la sécurité des données sont identifiés et gérés : que tous les contrôles de sécurité et de confidentialité nécessaires sont utilisés et sont régulièrement mis à jour. L'évaluation devrait être effectuée périodiquement pour aider à identifier toute faiblesse dans les contrôles de sécurité, et le cas échéant, à réduire les risques. Si les opérations sont numérisées, cela devrait être fait plus d'une fois par an.

Une évaluation des risques liés aux données est également nécessaire lors de l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle fonctionnalité, ou après une atteinte à la protection

des données, afin de documenter les leçons apprises, d'améliorer les contrôles et de réduire la probabilité d'une violation similaire à l'avenir.

**Conseils de notation**

- L'institution aura un score « Oui » pour cet indicateur si 1) une évaluation des risques liés aux données est effectuée chaque année, 2) le personnel qui effectue cette évaluation des risques est qualifié pour le faire, 3) l'évaluation est planifiée dans le plan opérationnel et le budget annuels et peut être effectué soit en interne (service de gestion des risques ou audit), soit en externe.
- Le score sera « partiellement » si un des éléments ci-dessus n'est pas rempli.

**Sources d'information**

- Entretiens avec le service de gestion des risques ou le service d'audit interne
- Plan annuel de gestion des risques / audit / données
- Politique de sécurité des données ou politique de confidentialité
- Rapport annuel d'évaluation des risques

**Preuves à fournir**

- Description de la personne qui effectue l'évaluation des risques liés aux données et à quelle fréquence
- Résumé des résultats de l'évaluation la plus récente
- Page du plan annuel du service des risques ou du service d'audit qui nécessite l'évaluation des risques

*4.D.1.4 Si l'institution travaille avec des tiers qui ont accès aux données des clients, les accords de l'institution précisent que les tiers maintiendront la sécurité et la confidentialité des données des clients.*

Les tiers doivent être tenus de respecter les mêmes normes de préservation de la sécurité et de la confidentialité des données des clients. Tout tiers qui a accès aux informations des clients – centrale de risque, réseau d'agents, compagnie d'assurance, agences de recouvrement, opérateurs mobiles, etc. – doit également assurer la sécurité et la confidentialité des données des clients. Un accord de confidentialité doit être signé ou doit faire partie du contrat complet avec les tiers. L'accord de confidentialité doit couvrir les attentes liées à la sécurité et à la confidentialité des données des clients.

Dans le cas d'une centrale de risque, la confidentialité doit être abordée dans le cadre de ce que l'agence d'évaluation du crédit est autorisée à divulguer. Dans tous les cas, la sécurité des données clients reste un élément important à couvrir.

**Conseils de notation**

- L'institution peut avoir un score « oui » pour cet indicateur si 1) les accords avec des tiers couvrent la sécurité et la confidentialité des données des clients et 2) les accords sont vérifiés et aucun manquement n'a été observé.
- Si l'institution n'utilise pas de tiers, cet indicateur est noté « non applicable ».

**Sources d'information**

- Examiner chaque accord/contrat avec les tiers
- Politique/procédures de contractualisation
- Entretiens avec les clients si possible

**Preuves à fournir**

- Énumérer tous les tiers qui peuvent avoir accès aux données des clients et préciser s'il existe une clause de confidentialité.
- Fournir un échantillon du libellé de ces accords avec des tiers

## 4.D.2 L'institution informe les clients sur le caractère confidentiel de leurs données et leurs droits sur les données.

Être un gestionnaire prudent des informations personnelles et financières de vos clients est essentiel pour établir la confiance avec vos clients et une réputation d'acteur responsable dans le secteur. Avec l'essor de la numérisation, la protection de la sécurité et de la confidentialité des données des clients devient une vaste et intensive entreprise. Les canaux numériques rendent le contrôle des données des clients plus difficile parce que l'institution ne peut plus compter sur la conservation des fichiers physiques pour assurer sa sécurité. Sur certains marchés, cela pose problème depuis une décennie, tandis que sur d'autres, la numérisation n'a proliféré que depuis la pandémie de COVID-19. Cependant, peu importe où en est votre institution dans son parcours vers la numérisation, il est important que vous accompagniez votre personnel et vos clients en fournissant une formation numérique suffisante pour qu'ils disposent des outils et des connaissances nécessaires pour protéger les informations personnelles et financières.

Dès la demande, obtenez le consentement du client avant de partager des renseignements personnels avec un public externe, y compris les centrales de risques, les membres de la famille, les garants, les agents d'assurance, les sociétés de recouvrement ou pour le matériel de marketing (p. ex., vos rapports annuels, site Web) ou tout autre contenu public. Cela encourage une relation de confiance et de respect.

S'il y a lieu, exiger que les clients désignent un bénéficiaire pour leur police d'assurance-vie, afin que l'institution puisse protéger le compte des clients contre toutes les autres personnes qui n'ont pas été désignées comme bénéficiaires.

Lorsque vous parlez aux clients, insistez sur les responsabilités des clients en matière de confidentialité des données, comme le stockage des dossiers dans un endroit sûr et le fait de ne pas partager les numéros d'identification personnels (NIP).

Finamérica (Colombie) publie une brochure à l'intention des clients avec des conseils pour la sécurité de l'information, notamment comment éviter les usurpations d'identité par les employés de la banque, éviter les vols, sécuriser les cartes de débit, protéger les informations personnelles et comment contacter la banque si un problème de sécurité est détecté.

### *4.D.2.1 L'institution explique aux clients comment elle utilisera leurs données, avec qui elle partagera les données et comment des tiers utiliseront les données. L'institution reçoit le consentement des clients avant d'utiliser ou de partager leurs données.*

Cet indicateur vise à créer un environnement de consentement éclairé entre l'institution et ses clients pour la collecte, l'utilisation et le partage des données personnelles du client. Le processus de vente doit inclure une explication claire de la façon dont les données des clients seront utilisées ou partagées. Si des tiers tels que la centrale de risque ou une compagnie d'assurance reçoivent des informations sur les clients, les clients doivent savoir qui aura quels renseignements et à quelles fins spécifiques ces tiers ont besoin des données.

Exemples de partage de données :

- Communication des données des clients à la centrale de risque
- Utilisation des données clients à des fins de marketing (données personnelles/individuelles des clients, histoires et photos, devis, résultats d'enquêtes de satisfaction, etc.)
- Vente de données client à des tiers
- Délégation du recouvrement des prêts en souffrance à une agence de recouvrement spécialisée
- Utilisation des données de géolocalisation client
- Utilisation des données personnelles des clients pour éclairer la décision de prêt (applications qui consultent vos réseaux sociaux, vos contacts, vos photos, etc.)



**Conseils de notation**

- Pour valider à cet indicateur et obtenir le score « oui », l'institution doit 1) informer clairement le client sur la façon dont elle utilisera ses données et 2) avec qui et dans quel but elle partagera ces données 3) AVANT la signature du contrat / document de consentement par le client.
- Si l'institution fournit ces informations dans leur intégralité, mais APRÈS que le client ait signé le contrat, ou si au moins un des éléments manque, sélectionner « partiellement ».
- En ce qui concerne la centrale de risque, si l'institution informe seulement les clients du fait qu'ils consultent la centrale, cela est insuffisant et donnera un score « partiellement ». En effet, le client doit également savoir que ses informations personnelles et son propre statut de prêt seront également partagés avec la centrale.
- Si tous ces sujets ne sont pas systématiquement mis en avant auprès des clients, sélectionner « Non ».

**Sources d'information**

- Un modèle de contrat et/ou un exemple de demande de prêt client;
- Écouter l'argumentaire de vente, la signature du contrat et le décaissement pour savoir comment le personnel aborde la question de la confidentialité et du consentement au partage des données.
- Entretiens avec les clients pour évaluer leur compréhension de l'utilisation et/ou du partage de leurs données.

**Preuves à fournir**

Notez quand le partage des données est expliqué, et comment et dans quelle mesure les clients comprennent l'utilisation et le partage de leurs données.

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

*4.D.2.2.1 Lorsqu'elle demande le consentement des clients pour utiliser leurs données, l'institution explique dans un langage clair et en langue locale, par écrit ou oralement, comment elle utilisera les données. Des liens Internet vers les déclarations de divulgation ne sont pas suffisants.*

*4.D.2.2.2 L'institution forme les clients sur l'importance de protéger leurs informations personnelles, y compris les numéros d'identification personnels (PIN), les soldes des comptes d'épargne et les informations sur les problèmes de remboursement.*

*4.D.2.2.3 L'institution donne aux clients le droit de retirer leur autorisation d'utiliser les données et explique les conséquences de ce retrait.*

En plus d'avoir des systèmes internes sécurisés pour assurer la sécurité des données des clients l'institution doit être transparente avec les clients.

Détail 4.D.2.2.1 : l'institution doit expliquer la façon dont les informations personnelles des clients seront utilisées et doit obtenir leur consentement avant d'utiliser ou de partager leurs données.

Dans les cas où les clients ont un faible niveau d'alphabétisation, il est important de fournir une explication claire et systématique et de confirmer par des questions et réponses que les clients comprennent l'information transmise.

Dans le cas du consentement pour la centrale de risque, il doit couvrir à la fois : (i) la consultation des antécédents de crédit du client, (ii) ainsi que la déclaration des renseignements de crédit du client à l'agence d'évaluation du crédit. Vérifiez que le consentement est donné au moment de la demande, car la vérification du crédit sera effectuée avant la signature du contrat.

Détail 4.D.2.2.2 : Le personnel devrait expliquer les pratiques et les mesures de protection en matière de partage des données. L'institution doit former les clients afin qu'ils comprennent pourquoi la confidentialité des données est importante et comment la maintenir. Cette séance d'information peut avoir lieu avant ou après la signature du contrat.

Détail 4.D.2.2.3 : L'institution doit permettre aux utilisateurs de récupérer et de supprimer leurs données des systèmes (droit à l'oubli), en particulier lorsqu'un client se retire d'un service. Le droit de retrait d'autorisation du client doit être abordé au moment de la demande de données ou d'accès aux données. Le droit de retirer l'accès aux données devrait être inclus dans le contrat, ou prévu sur tout matériel accessible au public, afin que les clients puissent s'y référer ultérieurement. Il doit mentionner comment le faire et quelles sont les conséquences du retrait de l'accès aux données.

Ceci est particulièrement important avec les services financiers numériques qui peuvent avoir accès à des données externes et privées à partir de l'appareil du client.

#### **Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui » pour chaque détail, l'institution doit systématiquement fournir une explication simple, verbalement et par écrit, à tous les clients sur la façon dont leurs données seront utilisées, pourquoi elle a besoin d'un consentement formel, l'importance de protéger leur propre confidentialité des données et les conditions de retrait. Ces procédures doivent être appliquées sur le terrain.
- Si les éléments sont mentionnés oralement mais ne sont pas disponibles pour une référence ultérieure, ou si certains éléments sont manquants, ou non appliqués sur le terrain, sélectionner « partiellement ».

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

- Modèle de contrat ; formulaire de demande de prêt; formulaire de consentement (centrale de risque, assurance, informations numériques accessibles sur le mobile, etc.)
- Examen de quelques dossiers clients
- Entretiens avec les clients et le personnel de terrain,
- Ecoute de l'argumentaire de vente et les étapes de signature du processus de crédit.
- Vérification si ce sujet est abordé dans la formation offerte lors des réunions de groupe ou dans le discours de décaissement pour les prêts individuels.

#### **Preuves à fournir**

- Décrivez comment chacun de ces sujets est abordé, par qui, dans quel format et à quel moment du processus de vente et de signature.
- Résultats des entretiens

#### *4.D.2.3 L'institution informe les clients de leur droit de consulter et de corriger leurs données personnelles et financières.*

Les données du client sont personnelles et appartiennent en dernier ressort au client. L'institution doit disposer d'un système efficace pour mettre à jour les données des clients et les informer de leur droit de réviser/mettre à jour leurs données et les éduquer sur l'importance de maintenir des informations exactes.

#### **Conseils de notation**

- Pour valider cet indicateur et scorer « oui », l'institution doit avoir 1) un système en place pour la mise à jour des données des clients, 2) un système de sensibilisation en place pour informer les clients de leur droit de corriger et de mettre à jour leurs données.
- Si un des éléments manque, ou qu'une partie seulement des clients a accès à cette information, le score sera « partiellement »

**Sources d'information**

- Observation de la communication avec les clients
- Politique / processus de mise à jour/vérification des données des clients
- Entretiens avec le service client, SIG ou gestion de base de données, etc.
- Entretiens avec les clients si possible

**Preuves à fournir**

- Description du système de traitement et d'examen des données
- Description des campagnes de mise à jour des données clients
- Résultats des entretiens

## Norme 4E. L'institution reçoit et résout les réclamations des clients.

Des lignes de communication ouvertes entre l'institution et ses clients sont essentielles pour établir la confiance, résoudre les problèmes et améliorer les produits au fil du temps. Toutes les institutions financières devraient avoir de multiples canaux par lesquels leurs clients peuvent les joindre pour déposer une plainte. Cependant, il est essentiel que les responsables et le personnel des institutions reconnaissent que les clients appellent ou écrivent à leur institution financière pour diverses raisons autres que les plaintes, par exemple, pour poser des questions, demander des produits supplémentaires, faire des suggestions, demander de l'aide, etc. Un mécanisme de traitement des plaintes ne devrait pas être perçu comme quelque chose de négatif qui ne ferait que faciliter la tâche des clients pour se plaindre du personnel, mais il s'agit plutôt de proposer divers canaux de communication pratiques et abordables pour relier l'institution à ses clients dans l'intérêt des clients et de l'institution.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 4.E.1 : L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et adapté à leurs besoins.
- Pratique essentielle 4.E.2 : L'institution résout efficacement les réclamations.
- Pratique essentielle 4.E.3 : L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services.

### 4.E.1 L'institution dispose d'un mécanisme de gestion des réclamations facilement accessible aux clients et adapté à leurs besoins.

Votre institution devrait avoir un système de traitement des plaintes qui permet aux clients de soulever des problèmes, de déposer des plaintes et de poser des questions. Un mécanisme efficace permet de répondre rapidement aux clients et permet à votre institution de résoudre des problèmes individuels et systématiques. Un mécanisme de traitement des plaintes permet aux clients de gérer leurs questions et leurs problèmes, ce qui augmente les chances qu'ils soient des consommateurs informés et confiants. Il donne également à votre institution la possibilité de résoudre les questions et les plaintes avant qu'elles n'interfèrent avec la fidélisation et la rétention de la clientèle. De nombreux problèmes sont assez simples à résoudre – par exemple, des questions sur les prestations d'assurance ou des plaintes au sujet d'un guichet automatique qui ne répond pas – et ne valent pas la peine de perdre des clients. La réactivité de votre part rend également moins probable que les clients insatisfaits nuisent à votre réputation sur le marché.

Quels que soient les mécanismes choisis par votre institution, vous devriez mettre en place une politique de traitement des plaintes qui comprend les éléments suivants :

- Procédures de résolution : Définir comment gérer et résoudre les plaintes, y compris les types de plaintes qui peuvent être traitées par la personne qui reçoit la plainte (agent de crédit, directeur d'agence) et les types de plaintes qui devraient être renvoyées au personnel désigné ou à la direction des plaintes.
- Système de signalement : Le système devrait veiller à ce que les employés enregistrent toutes les plaintes, par exemple en utilisant un registre numéroté ou un suivi dans une base de données qui permet à votre institution de suivre le cas jusqu'au règlement et d'analyser les plaintes dans leur ensemble.
- Communication avec les agents : Si vos clients ont des plaintes à formuler au sujet d'un prestataire ou d'un agent tiers (p. ex., une agence de recouvrement externe, une compagnie d'assurance, un point de vente numérique), les clients devraient pouvoir se plaindre directement au tiers ou bien à vous. Demandez au prestataire externe d'avoir accès aux plaintes des clients déposées par les clients de votre institution. Les clients considèrent les prestataires et agents tiers comme une extension de votre organisation, il est donc important que vous soyez au courant des plaintes des clients contre ces organisations. Si vos prestataires tiers ne partagent pas une liste mensuelle agrégée des plaintes déposées contre eux par vos clients, vous devez former vos clients à se plaindre directement auprès de vous.
- Délais définis : Répondre rapidement aux plaintes des clients, idéalement dans les 24 ou 48 heures pour la plupart des plaintes et des questions et dans un délai maximal d'un mois suivant la soumission pour les cas graves ou compliqués. Le délai de résolution devrait être basé sur la gravité de la plainte. De nombreuses questions peuvent être résolues le jour même où elles sont soulevées. Ces problèmes comprennent les « questions/plaintes fréquentes » que tous les employés sont autorisés à traiter. D'autres nécessiteront un suivi et une enquête, comme des accusations contre un employé ou des problèmes d'utilisation d'un produit ou d'un service. Créer un échéancier pour le règlement des plaintes, y compris des délais réalistes mais adaptés pour traiter ces différents types de problèmes.

Le « système » de traitement des plaintes de votre institution fait référence au processus d'enregistrement d'une plainte dans une base de données, à l'enregistrement des mesures prises en vue du règlement et à la documentation du règlement final. Ce système doit faciliter l'analyse de la base de données des plaintes afin d'aider l'institution à cerner les tendances et les enjeux à l'échelle de l'institution. Ce système devrait être aussi automatique que possible. Par exemple, chaque plainte est enregistrée dans une base de données interne et un numéro de référence est automatiquement attribué. D'autres entrées dans la base de données sont consignées lorsque cette plainte est « en cours de traitement » (p. ex., en cours d'examen par un comité d'éthique) et lorsqu'elle est résolue. La base de données devrait permettre à votre institution de regrouper facilement les plaintes provenant de tous les différents canaux et de les analyser par type (p. ex., questions sur les prêts, mauvaise conduite des employés, problèmes d'infrastructure), par agence et selon d'autres facteurs pertinents. Idéalement, la base de données produira également des rapports sur les tendances en matière de plaintes – ceux-ci devraient être communiqués régulièrement à la direction et au conseil d'administration.

### **Informez les clients de leur droit de porter plainte**

Informez les clients de leur droit de porter plainte et leur expliquez comment utiliser le(s) mécanisme(s) de plainte. Fournir une explication verbale pendant le processus de demande de produit, par exemple, au moment de l'entrevue de candidature, des séances d'orientation et/ou du décaissement. Dans le même temps, affichez bien en évidence des informations écrites sur la façon de déposer une plainte dans les agences (affiches, brochures) et/ou dans la documentation de vos produits.

Par exemple, Equitas (Inde) imprime sur chaque livret client les numéros de téléphone des personnes/agences suivantes : le bureau du chef de la direction d'Equitas, l'ombudsman interne d'Equitas et l'organisme de réglementation nationale.

Assurez-vous que les clients savent comment contourner un membre du personnel, en particulier leur agent de crédit, pour déposer une plainte, surtout si la plainte est liée à cette personne. Informez également les clients des mécanismes de traitement des plaintes disponibles à l'extérieur de votre institution, par exemple les réseaux nationaux, l'ombudsman local ou un organisme d'autoréglementation tel qu'un organisme de protection des consommateurs.

Votre système de traitement des plaintes devrait permettre au personnel d'informer les clients lorsqu'une plainte est résolue et de rester en contact en cours de route si le processus de résolution nécessite la participation du client ou prend beaucoup de temps. Les clients devraient également être en mesure de donner suite à leur plainte s'ils ont une question au cours du processus de résolution.

- [Research Indicates that Clients are not Informed on Complaints Mechanisms](#)

### **Former les employés**

Formez vos employés sur le fonctionnement du mécanisme de traitement des plaintes. La formation devrait porter sur le fonctionnement, le rôle du personnel chargé des plaintes, la façon de gérer adéquatement les plaintes jusqu'à ce qu'elles soient résolues et la façon de les renvoyer à la personne appropriée aux fins d'enquête et de règlement. Bien que tous les employés devraient mémoriser le numéro de la ligne d'assistance téléphonique, par exemple, de nombreux autres aspects de la formation devraient être spécifiques au poste, car les responsabilités en matière de traitement des plaintes varient considérablement dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, les agents de crédit peuvent être chargés d'informer les clients au sujet du mécanisme pendant l'orientation, d'y référer les clients pendant le cycle de prêt et de le rappeler aux clients lors des réunions de groupe. La formation (et votre règlement du personnel) devrait être très claire sur l'importance d'utiliser correctement le mécanisme, et elle devrait spécifier des sanctions pour le personnel qui omettra de signaler une plainte.

Vérifier que les tiers (p. ex., les gestionnaires de réseau d'agents) forment leurs propres représentants sur le fonctionnement du mécanisme de traitement des plaintes, le rôle du personnel chargé du traitement des plaintes, la façon de gérer adéquatement les plaintes jusqu'à ce qu'elles soient résolues et la façon de les renvoyer à la personne appropriée pour une enquête plus approfondie et un règlement final.

- [Example Staff Responsibilities for Complaints Resolution](#)
- [Yehu Microfinance Surveys Clients on Which Mechanisms to Create](#)

*4.E.1.1 Les clients ont un moyen de soumettre des réclamations à des personnes autres que leur agent de crédit/agent leur ayant fourni le produit et le superviseur de cette personne.*

Utilisez un mécanisme qui permet aux clients de contourner la personne qui gère leur produit. Par exemple, un emprunteur devrait pouvoir contourner le personnel de prêt et se plaindre à un représentant du service à la clientèle, et un client qui envoie des paiements ne devrait pas avoir à se plaindre à l'agent d'envoi, mais plutôt avoir la possibilité d'appeler une ligne d'assistance. Cette mesure protège les clients contre les représailles, l'abandon ou le mauvais traitement de la plainte. Beaucoup de clients préfèrent ne pas se plaindre plutôt que de risquer de perdre l'accès à leurs produits et services financiers.

### **Conseils de notation**

- Pour valider cet indicateur et mettre un score « oui », l'institution doit offrir au moins un canal par lequel les clients peuvent soumettre des plaintes à l'institution qui leur permet de contourner leur point de contact principal, par exemple l'agent de crédit, et cette option doit être régulièrement utilisée
- Si le canal existe mais n'est que très rarement utilisé, le score sera « partiellement ».

### **Sources d'information**

- Politique de traitement des plaintes – canaux de traitement des plaintes
- Entretien avec le responsable des plaintes ou du service à la clientèle

- Entretien avec les clients

**Preuves à fournir**

Description des canaux par lesquels les clients peuvent soumettre leurs plaintes, sans passer par leur contact direct.

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

Les mécanismes mis en place par votre institution devraient être adaptés aux besoins et aux préférences des clients, et ils devraient être facilement accessibles pour la majorité des clients. Habituellement, cela signifie que vous fournissez à la fois un numéro gratuit que les clients peuvent appeler, ainsi que des représentants du service à la clientèle en personne. Dans le passé, de nombreuses institutions utilisaient des boîtes de suggestions comme principal ou unique moyen de recueillir les plaintes des clients. Cependant, les boîtes de suggestions sont insuffisantes. Les clients analphabètes ne peuvent pas écrire de suggestions ou de plaintes, le fait de déposer une plainte par écrit présente le fardeau supplémentaire des déplacements à l'agence, la confidentialité est difficilement possible, et ces boîtes de suggestions ne sont qu'irrégulièrement vérifiées (ex : une fois par mois). Offrez aux clients un mécanisme pratique, accessible aux clients analphabètes et permettant à votre institution de répondre rapidement. Il est acceptable d'utiliser les boîtes à suggestions des agences, mais les institutions devraient également offrir d'autres canaux tels qu'une ligne d'assistance téléphonique pour les plaintes et se contacter régulièrement les clients lors de réunions, sur leur lieu de travail ou à travers des appels pour se renseigner sur les problèmes que pourraient éprouver.

**Conseils de notation**

- Pour valider cet indicateur, l'institution doit fournir 1) au moins deux voies différentes par lesquelles les clients peuvent déposer des plaintes ; 2) Ces canaux devraient être gratuits et faciles à utiliser, 3) ces canaux sont régulièrement utilisés par les clients, et 4) si applicable, au moins un de ces canaux doit être accessible aux clients analphabètes.
- Si l'un de ces aspects est manquant, le score est « partiellement »

**Sources d'information**

- Rapports de plaintes
- Entretiens avec le responsable des plaintes,
- Entretiens avec des représentants/gestionnaires du service à la clientèle
- Politique ou matrice de traitement des plaintes
- Entretien avec les clients

**Preuves à fournir**

Description de tous les canaux de traitement des plaintes actifs auxquels les clients accèdent et de tous les coûts associés à l'un ou l'autre de ces canaux

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

*4.E.1.3.1 L'institution affiche des informations sur la manière de soumettre une réclamation dans les agences, chez les agents tiers, dans la documentation sur les produits et sur tous les canaux numériques qu'elle utilise pour fournir des services aux clients.*

*4.E.1.3.2 Au cours du processus de souscription à un produit, l'institution informe les clients sur la manière de lui soumettre une réclamation et à tout partenaire tiers.*

Si vous voulez que le mécanisme de plainte soit efficace, les clients doivent le connaître. Les détails de cet indicateur expliquent les bases de la façon d'informer les clients de leur

droit de déposer des plaintes, et comment le faire. L'institution peut fournir ces informations de diverses manières, par écrit à travers les contrats de prêt, sur le Résumé des informations clés, une brochure, via des vidéo et des affiches dans les agences, sur les médias sociaux, des affiches chez les agents, sur leur site Web, des canaux numériques tels que l'application de l'institution, et oralement pendant les processus de demande de produit et d'orientation des clients.

Cela comprend la façon de déposer une plainte auprès d'un mécanisme autre que l'institution, s'il existe (p. ex., un organisme d'autoréglementation ou un ombudsman du secteur public).

L'institution est également tenue d'informer les clients sur la façon de déposer une plainte contre des tiers.

Ce processus doit inclure au moins 2 ou 3 moments dans le parcours client lorsque le client reçoit cette information afin qu'il puisse l'internaliser. L'un de ces moments doit être le processus de demande du produit.

Si l'institution financière a des agences, travaille avec des tiers et/ou des canaux numériques, elle doit inclure des renseignements sur la façon de déposer des plaintes pour chacune de ces offres.

### Conseils de notation

- Pour un score « oui » sur chaque détail, l'institution devrait disposer d'un processus systématique et de moyens visibles pour partager des informations avec tous ses clients sur leur droit de porter plainte et sur la façon de déposer une plainte.
- Si un des éléments des détails est manquant ou si seulement une partie des clients sont informés, le score sera « partiellement ».

### Sources d'information

- Toute documentation remise aux clients qui contient les canaux de réclamation des clients
- Entretiens avec les clients pour vérifier qu'ils savent comment déposer une plainte
- Entretien avec le personnel de terrain pour parler des canaux, lorsque les clients reçoivent des informations sur la façon de déposer des plaintes, et pour comprendre le point de vue des personnes licenciées sur les canaux les plus utilisés et les plaintes les plus fréquentes.
- Observation dans les agences sur la manière dont le mécanisme est communiqué aux clients.

### Preuves à fournir

- Description des canaux de communication écrite et orale utilisés pour partager cette information
- Liste de contrôle de transparence, toute liste de contrôle que le personnel sur le terrain utilise pour s'assurer qu'il informe pleinement les clients
- Description de la façon dont l'institution informe les clients sur la soumission des plaintes, y compris le titre et le numéro de page d'une politique ou d'un processus documenté, le cas échéant
- Liste de contrôle des renseignements à communiquer au client, y compris l'information des clients sur le mécanisme de traitement des plaintes.

*4.E.1.4 Si le mécanisme de gestion des réclamations traite initialement les réclamations par des moyens automatisés, l'institution met à disposition des clients un canal avec une interaction humaine en direct.*

L'interaction humaine est essentielle pour de nombreuses raisons :

- Certains clients ne font pas encore confiance à l'efficacité des systèmes automatisés et préfèrent communiquer directement avec un employé
- Certains clients sont plus confiants sur la prise au sérieux de leurs plaintes si elles sont communiquées directement à une personne

- La possibilité d'écouter les clients et de comprendre les détails de la situation peut aider l'institution à comprendre les besoins et les défis de ses clients
- Les clients peuvent ne pas savoir comment utiliser les systèmes automatisés
- Dans le cas où les clients ne choisissent pas les bonnes options, l'institution doit interagir directement avec les clients pour s'assurer qu'ils peuvent soumettre leur plainte correctement.

#### Conseils de notation

- Pour valider cet indicateur, l'institution devrait avoir une option d'interaction humaine que les clients peuvent choisir quand ils veulent se plaindre et elle doit être facilement accessible et gratuite.
- Si l'option direct existe mais n'est quasiment pas utilisée ou difficilement accessible/couteuse, le score sera « partiellement »
- Si les plaintes ne sont pas traitées par des moyens automatisés, noter « Non applicable »

#### Sources d'information

- Politique et systèmes de traitement des plaintes
- Examen et mise à l'essai du fonctionnement du système automatisé
- Entretiens avec le personnel du service à la clientèle et du traitement des plaintes
- Entretiens avec les clients

#### Preuves à fournir

- Description du système et des canaux de traitement des plaintes et confirmation que l'interaction humaine est possible
- Résultats des entretiens.

### 4.E.2 L'institution résout efficacement les réclamations.

Alors que les plaintes se concentrent souvent sur l'insatisfaction – de ne pas avoir reçu un prêt, par exemple – votre système peut révéler des problèmes plus graves tels que la fraude des employés, la maltraitance des clients ou d'autres comportements contraires à l'éthique. Il est essentiel que vous soyez en mesure de corriger les erreurs, de rectifier les omissions et de traiter les activités qui peuvent être préjudiciables aux clients.

En plus de répondre aux problèmes individuels des clients, votre institution devrait être en mesure de regrouper, d'analyser et de communiquer les enseignements sur les plaintes des clients. Le personnel désigné chargé des plaintes devrait évaluer les tendances générales afin de cerner tout problème systémique qui va au-delà des griefs individuels. Les problèmes chroniques ou récurrents peuvent nécessiter des changements dans les opérations, les produits et / ou dans la formation afin de fournir un meilleur service et de corriger les domaines qui font fréquemment l'objet de plaintes. Par exemple, les plaintes récurrentes concernant les longues files d'attente dans l'agence peuvent mettre en évidence la nécessité de modifier la disposition de l'agence, d'ouvrir un nouveau guichet ou de fournir des canaux numériques. Les plaintes régulières concernant le refus d'un prêt dans une agence particulière peuvent indiquer la nécessité d'examiner la façon dont le personnel sur le terrain de cette agence effectue l'analyse des prêts ou le ciblage des clients.

La direction devrait examiner régulièrement les données sur les plaintes. Les rapports de plaintes devraient décrire le nombre de plaintes de clients reçues au cours d'une période donnée et au fil du temps, les mécanismes utilisés pour recevoir les plaintes (p. ex., 60 % des plaintes reçues par l'entremise de la ligne d'assistance téléphonique et 40 % dans l'agence) et les questions soulevées par les clients (p. ex., plaintes sur les taux d'intérêt, confusion sur les modalités des produits d'épargne).

Recherchez les problèmes opérationnels et liés aux produits qui semblent systémiques et/ou constants au fil du temps, et discutez des améliorations possibles qui permettraient de résoudre ces problèmes et de réduire le nombre de plaintes similaires à l'avenir.



Les données sur les plaintes sont une forme précieuse d'étude de marché. Votre organisation devrait certainement utiliser d'autres méthodes d'étude de marché pour éclairer la conception des produits, car les questions et les plaintes sont biaisées vers les clients qui ont des griefs contre votre organisation. Cependant, les questions fréquentes des clients peuvent révéler des problèmes opérationnels tels que des lacunes dans les connaissances du personnel sur le terrain, et les plaintes peuvent stimuler des idées de conception de produits telles qu'un délai de grâce pour les clients fidèles ou un nouveau prêt pour la rénovation des logements. Ces informations, lorsqu'elles sont analysées et discutées par la direction, peuvent également aider votre institution à réduire le travail d'études de marché supplémentaires.

Enfin, vérifier l'efficacité du système de traitement des plaintes sur une base continue. L'audit interne ou une autre équipe de contrôle devrait effectuer des vérifications périodiques pour évaluer le nombre de plaintes enregistrées – afin de vérifier si les clients utilisent activement le système – et les mesures qui ont été prises pour régler les plaintes. Il est utile d'enquêter sur un échantillon de plaintes, ce qui implique un suivi auprès des clients, afin de vérifier non seulement si le problème a été résolu et à quelle vitesse, mais aussi si le client a été informé et satisfait du résultat.

- [Example Complaint Trends and Operational or Product Improvements to Address Complaints](#)
- [Using Client Feedback to Improve Communication](#)
- [Example Complaints Analysis Report](#)
- [Advertise “Questions and Complaints”](#)
- [Tameer Bank Creates a Complaints Mechanism](#)

*4.E.2.1 La politique de gestion des réclamations de l'institution identifie des niveaux de gravité et exige que les plaintes graves soient immédiatement transmises à l'équipe de direction.*

Il est essentiel, pour un traitement efficace et stratégique des plaintes, d'avoir des types de plaintes classées par niveau de gravité, afin que toute personne qui pourrait recevoir une plainte directement d'un client puisse transmettre certains sujets urgents directement à la direction ou au Comité d'éthique. Par exemple, tout cas de violation de données, de fraude, d'abus, etc. doivent être pris au sérieux et traité rapidement.

#### **Conseils de notation**

Pour valider cet indicateur et obtenir un score « oui », l'institution doit avoir 1) un document formel ou une politique pour la gestion des plaintes, des questions et des suggestions des clients; 2) Une politique de suivi : un ensemble de catégories qui classent les types de plaintes par gravité et définissent la personne responsable du traitement de cette plainte, 3) Un processus pour transmettre les plaintes urgentes ou graves à la direction, à l'audit interne et/ou à un comité d'éthique qui peut résoudre ces cas plus délicats. La politique doit être connue et appliquée sur le terrain.

Si un de ces points est manquant, ou si elle n'est pas bien appliquée, le score sera « partiellement ».

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

- La politique de traitement des plaintes.
- La politique de suivi et matrice de remontée des plaintes (liste des catégories et de la personne responsable)
- Entretiens avec le responsable du traitement des plaintes
- Questions aux agents de terrain sur le mode de traitement des plaintes, avec des exemples sur des plaintes considérées comme sévères

#### **Preuves à fournir**

Le titre et le numéro de page de la politique sur les plaintes qui décrit comment les plaintes sont 1) classées par gravité et 2) transmises au besoin, le résumé ou des exemples issus des observations et entretiens.

#### *4.E.2.2 Le mécanisme de résolution des réclamations de l'institution garantit que toutes les réclamations formelles sont enregistrées dans un système sécurisé qui parvient au personnel chargé du traitement des réclamations et/ou à l'équipe de direction.*

Il est essentiel que les institutions disposent d'un mécanisme qui saisit chaque rétroaction reçue des clients et garantit qu'aucune plainte ne peut être cachée ou abandonnée. Sans un tel système, il est extrêmement difficile, voire impossible, de s'assurer que toutes les plaintes sont recueillies, suivies jusqu'à leur résolution et analysées pour déterminer les tendances et les mesures de suivi qui ressortent des données. Cela permettra également de consolider et d'analyser les plaintes reçues des différents canaux.

Cela ne s'applique que lorsque les clients utilisent l'un des canaux formels existants, plutôt que lorsqu'ils utilisent des canaux informels.

#### **Conseils de notation**

Pour un score « oui », le mécanisme de traitement des plaintes de l'institution devrait comprendre 1) un processus sécurisé pour entrer systématiquement les commentaires des clients dans un registre; Il peut s'agir d'avoir du personnel indépendant des opérations sur le terrain. 2) Une base de données où toutes les plaintes de tous les canaux sont enregistrées et suivies, 3) Le personnel chargé du traitement des plaintes examine ces plaintes quotidiennement et propose des solutions ou transmet le cas aux échelons supérieurs, le cas échéant. Le mécanisme doit être connu et appliqué.

Si un de ces points manque ou si ce n'est pas bien appliqué, le score sera « partiellement ».

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

- Entretiens avec le personnel et les responsables du traitement des plaintes, de la saisie des données, de l'analyse des données, etc.
- Observation à l'agence.

#### **Preuves à fournir**

Description du processus et du système/logiciel que l'institution utilise pour recueillir et documenter sa plainte, résumé des observations/ exemples et traitement des flux d'informations.

#### *4.E.2.3 L'institution résout les réclamations des clients rapidement.*

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

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

*4.E.2.3.3 L'institution résout au moins 90 % des réclamations dans un délai d'un mois. Si la résolution prend plus d'un mois, l'institution informe le client de la raison du retard.*

Le délai d'un mois est un plafond élevé et tient compte des plaintes qui peuvent potentiellement nécessiter des enquêtes approfondies.

À l'ère numérique, il est important pour les institutions de résoudre les plaintes rapidement – dans les 24-48 heures – pour démontrer que l'institution est moderne et réactive aux besoins de ses clients.

#### **Conseils de notation**

Pour valider cet indicateur et avoir un score « oui », l'institution doit :

- Détail 4.E.2.3.1 :
  - Envoyer un accusé de réception à tous les clients qui soumettent une plainte

- Envoyer une notification au client lorsque la plainte a été résolue
- Détail 4.E.2.3.2 :
  - Surveiller le temps d'attente moyen avant de répondre à l'appel ou au clavardage du client.
  - Disposer d'un système de suivi du temps utilisé pour résoudre une plainte
- Détail 4.E.2.3.3 :
  - Faire en sorte que moins de 10 % des plaintes soient classées comme étant si compliquées qu'elles prennent plus d'un mois à résoudre.
  - Si la réponse de l'institution à la plainte du client est retardée (p. ex. plus d'une semaine pour être réglée) en raison de la complexité ou d'une enquête en cours, l'institution avise le client de la raison du retard.
- Pour chaque détail, le score sera « partiellement » si un élément est manquant, ou si les réponses ne concernent qu'une partie des clients.

### Sources d'information

- Rapports de traitement des plaintes qui précisent le délai moyen de résolution des plaintes, le nombre de plaintes dont le règlement prend plus d'un mois, les temps d'attente moyens pour les clients, etc.
- Politique de traitement des plaintes ou processus documenté qui décrit quand les clients reçoivent un avis de l'institution pendant le traitement de leur plainte.
- Rapports sur les données et les tendances liées au traitement et au règlement des plaintes

### Preuves à fournir

- Indiquer quand les clients reçoivent une notification de l'institution pendant le processus de traitement des plaintes.
- Noter les temps d'attente moyens pour que les clients reçoivent une réponse, en personne et en ligne
- Noter le temps moyen de règlement d'une plainte et le nombre ou les pourcentages classés comme compliqués, ainsi que le temps moyen nécessaire pour résoudre les cas compliqués.

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

Pour que le personnel chargé du traitement des plaintes soit efficace et efficient, il doit avoir accès aux renseignements pertinents sur le client qui porte plainte et sur ses antécédents d'interactions avec l'institution. Cela se fait plus facilement en permettant au personnel du service à la clientèle de voir les informations du client et les notes que d'autres membres du personnel peuvent avoir prises sur le comportement du client ou les détails de son cas. Cet indicateur est particulièrement pertinent lorsque la gestion des plaintes est externalisée.

### Conseils de notation

- Pour mettre un score « oui », confirmer que le personnel chargé du traitement des plaintes peut accéder aux données des clients, y compris 1) les détails des transactions (dans les limites de la confidentialité et de ce qui est nécessaire) et 2) les notes des contacts précédents avec l'institution.
- Si l'un de ces deux éléments d'information n'est pas disponible pour le personnel de l'institution, sélectionner « partiellement » pour cet indicateur.

### Sources d'information

- Examiner la politique ou les processus de traitement des plaintes pour voir s'ils décrivent ces éléments.
- Passer en revue les écrans que les représentants du service à la clientèle voient lorsqu'ils parlent à un client ou saisissent une plainte.
- Entretiens avec le personnel et le responsable chargés du traitement des plaintes.

**Preuves à fournir**

Décrire les types de données auxquelles le personnel a accès lorsqu'il traite une plainte d'un client.

### 4.E.3 L'institution utilise les informations provenant des réclamations pour gérer les opérations et améliorer la qualité des produits et des services.

L'excellence dans le traitement des plaintes des clients nécessite un processus en trois étapes qui implique 1) la collecte des plaintes des clients à partir d'une variété de canaux accessibles et abordables pour les clients, 2) la résolution de ces plaintes en temps opportun et en fonction de leur gravité et 3) l'agrégation et l'analyse des données sur les plaintes des clients sur une base régulière pour utiliser ces informations afin d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles qui améliorent l'expérience client et réduisent la fréquence des plaintes des clients à ce sujet à l'avenir. L'analyse des données sur les plaintes des clients convertit les questions et les problèmes des clients en source stratégique pour l'institution financière et lui permet d'améliorer la satisfaction et la rétention des clients tout en améliorant le service à la clientèle et les offres de produits.

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

Afin de regrouper et d'analyser les plaintes, l'institution devrait disposer d'une base de données permettant au personnel de produire des rapports qui résument les plaintes reçues par catégorie, gravité, période, agence, etc.

**Conseils de notation**

- Pour un score « oui », les éléments suivants doivent être appliqués : 1) Le système de traitement des plaintes doit être en mesure de générer des rapports ; 2) L'institution doit produire des rapports de plaintes au moins une fois par mois ; 3) Les rapports qui résument les données sur les plaintes doivent être analysés par le responsable du traitement des plaintes et exigés par la direction.
- Si l'un de ces points est manquant, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

Rapports de plaintes et entretien avec le responsable du traitement des plaintes sur l'utilisation du rapport.

**Preuves à fournir**

Résumer le type d'information contenue dans ces rapports et la fréquence à laquelle les rapports sont produits, avec qui ces rapports sont partagés et si le responsable les examine.

**Ressources pour l'indicateur 4.E.3.1**

- A sample of a good complaints report

#### *4.E.3.2 L'équipe de direction examine les rapports de réclamations et les indicateurs de performance clés (par ex., délai moyen de résolution, pourcentage de résolution) et prend des mesures correctives pour résoudre les problèmes systématiques menant à des plaintes. Fréquence minimale : annuelle*

Pour que l'amélioration ait lieu au niveau opérationnel, la direction doit examiner les données agrégées des plaintes des clients et discuter des changements à apporter à l'organisation pour réduire les plaintes des clients, améliorer leur satisfaction et répondre à leurs demandes. Ces problèmes peuvent inclure l'amélioration des temps d'attente des clients, la résolution des sources de plaintes des clients, la création de nouveaux produits basés sur les commentaires des clients ou le renforcement de la formation du personnel sur un sujet qui a généré de nombreuses questions des clients, etc.

**Conseils de notation**

- Pour un score « oui », l'équipe de la direction doit 1) examiner les rapports de plaintes au moins une fois par an et 2) l'analyste doit chercher des preuves que la direction les utilise dans son processus décisionnel et 3) a pris des mesures dans un passé récent pour résoudre les problèmes fréquents identifiés dans le rapport sur les plaintes.
- Si un de ces éléments est manquant, le score est « partiellement ».

**Sources d'information**

- Le rapport sur les plaintes qui montre les tendances des plaintes au fil du temps
- Entretiens avec le responsable des plaintes
- Entretiens avec l'équipe de la direction qui utilise les rapports sur les plaintes

**Preuves à fournir**

- Décrire le type de rapports examinés et la fréquence à laquelle la direction examine ces rapports.
- Énumérer les indicateurs inclus dans le rapport de plaintes
- Décrire toutes les mesures que la direction a autorisées ou prises au cours de la dernière année en réponse aux données contenues dans les rapports sur les plaintes.

#### *4.E.3.3 Si l'institution s'associe à des tiers, l'institution aide ses clients à résoudre les réclamations qu'ils ont avec ces tiers.*

Étant donné que les clients interagissent avec les fournisseurs tiers choisis par l'institution afin d'effectuer des transactions liées à leurs produits et services, toute mauvaise expérience que les clients ont avec ces fournisseurs tiers donne une mauvaise image de l'institution. Par conséquent, si l'institution fait appel à des fournisseurs tiers (p. ex., des agents), elle doit s'assurer que ses clients reçoivent le même respect que les clients reçoivent de l'institution.

Pour ce faire, l'institution doit s'assurer que toute plainte des clients concernant le traitement provenant des fournisseurs tiers lui parvient afin que des mesures correctives puissent être prises. Les clients devraient être formés pour 1) signaler les plaintes concernant des tiers directement à l'institution ou 2) comprendre comment soumettre une plainte au sujet du tiers en utilisant les canaux de traitement des plaintes de ce fournisseur. Dans ce dernier scénario, l'institution devrait demander au fournisseur tiers de partager régulièrement un résumé des plaintes soumises par ses clients.

**Conseils de notation**

- Si l'institution n'utilise aucun fournisseurs tiers, le score sera « non applicable ».
- Si l'institution fait appel à des fournisseurs tiers, pour obtenir un score « oui », elle doit 1) Informer ses clients sur la façon de déposer des plaintes concernant leur expérience avec les fournisseurs tiers et 2) Aider les clients à résoudre toute plainte qu'ils pourraient avoir avec les fournisseurs tiers.
- Si un des éléments est manquant, ou si les clients ne sont pas au courant/ n'utilisent pas le mécanisme, le score sera « partiellement ».

**Sources d'information**

- Politique de traitement des plaintes
- Entretiens avec le personnel et le responsable chargés du traitement des plaintes
- Entretiens avec le responsable des relations pour les fournisseurs tiers
- Entrevue avec les agents du fournisseur tiers, le cas échéant

**Preuves à fournir**

- Titre et numéro de page de la partie de la politique de traitement des plaintes qui décrit comment les clients doivent déposer des plaintes au sujet des fournisseurs tiers.
- Résumé des entretiens

**Ressources pour l'indicateur 4.E.3.3**

Dans ce scénario, la plupart des institutions en Amérique latine affirment qu'il est impossible d'obtenir des fournisseurs tiers (en particulier des agents) qu'ils soumettent un rapport à l'institution. Pour cette raison, la plupart des institutions encouragent leurs clients à se plaindre des agents directement auprès de l'institution.

DRAFT

## Dimension 5. Développement responsable des ressources humaines

Votre personnel est votre plus grand atout pour atteindre vos objectifs sociaux. Valorisez activement votre personnel, assurez-vous qu'il est au clair sur ses rôles et responsabilités, et écoutez ses idées sur la façon d'améliorer votre organisation - et il fera un excellent travail pour vous. Le traitement responsable des employés est essentiel à la réussite d'une institution. Les employés ont des droits, et les employés qui sont bien traités sont plus susceptibles de traiter les clients de façon responsable.

La dimension 5, que Cerise+SPTF a co-développé avec l'Organisation Internationale du Travail et le Groupe d'Action Ressources Humaines de la plateforme européenne (e-MFP), comporte trois normes.

- Norme 5A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.
- Norme 5B Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.
- Norme 5C Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie sociale.

### Ressources pour Dimension 5

- [FUNDESER Strengthens HR policies.](#)

### Norme 5A L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.

Créer un environnement de travail favorable, sûr et équitable signifie avoir les politiques et les procédures en place pour garantir que votre institution est un lieu de travail non discriminatoire et sûr et qu'elle rémunère le personnel de manière appropriée et répond à leurs griefs. Il respecte ou dépasse les lois nationales, y compris sur le travail forcé et le travail des enfants.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 5.A.1 : Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et protège leurs droits.
- Pratique essentielle 5.A.2 : La rémunération des employés est équitable et adéquate.
- Pratique essentielle 5.A.3 : L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

#### 5.A.1 Une politique écrite de ressources humaines est à la disposition de tous les employés qui explique et protège leurs droits.

Afin de bien servir les clients, les employés doivent travailler dans un environnement qui soutient et protège leurs droits et qui leur donne le sentiment d'être valorisés. Une politique des ressources humaines bien élaborée constitue la base d'un tel environnement.

La politique des ressources humaines de votre institution devrait être facilement accessible à tous les employés, ce qui signifie que chaque employé devrait savoir que la politique existe, ce que le contenu comprend et où trouver l'ensemble de la politique (par exemple, sur un serveur partagé). Fournissez une version abrégée de la politique sur papier, en soulignant les politiques qui touchent le plus les employés. Informez les employés des changements apportés à la politique en temps opportun.

### Élaboration de la politique RH

Envisagez de faire participer les employés de différents niveaux au processus d'élaboration de la politique RH. La participation des employés à l'élaboration de la politique améliorera la qualité et la pertinence de la politique, et renforcera la sensibilisation et l'engagement du personnel. Envisagez la création d'un comité d'employés qui discuterait périodiquement de la façon d'améliorer la mise en œuvre de la politique. Pour respecter cette norme, vous devriez disposer d'un mécanisme formel de consultation des représentants des employés sur les décisions en matière de RH et l'élaboration des politiques. Ce mécanisme devrait permettre aux représentants des employés d'avoir un accès direct aux cadres supérieurs.

### **Sensibiliser les employés à la politique et les aider à la comprendre**

Tous les nouveaux employés devraient être au courant de la politique et savoir à qui ils peuvent adresser toute question ou préoccupation. L'expérience a montré que souvent les employés ne retiennent pas la totalité de l'information sur les RH partagée pendant les formations d'intégration, parce que le matériel est trop technique ou trop lourd pour être absorbé en une seule fois. Si vous décomposez la politique en éléments digestes, utilisez diverses méthodes de partage (discussions de groupe et vidéos, par exemple) et testez les connaissances des employés à différents intervalles, ils seront alors plus susceptibles de comprendre la globalité de la politique RH. Certaines institutions discutent d'une partie de la politique des RH (p. ex., la façon de signaler le harcèlement en milieu de travail) dans le cadre de réunions périodiques des employés avec les directions générales.

#### **Exemples de terrain**

- [FINCA Protects Staff with HR Policies](#)

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

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

L'institution devrait formaliser les conditions de travail et les communiquer de manière transparente aux employés. Une politique écrite en matière de ressources humaines conforme à la législation nationale doit être mise à la disposition de tous les employés.

La politique devrait être facilement accessible à tous les employés : chaque employé devrait savoir que la police existe, ce qu'elle couvre et où trouver l'ensemble de la politique. La diffusion efficace de la politique RH auprès de chaque collaborateur est un indicateur de base de la gestion opérationnelle des ressources humaines.

La politique en matière de ressources humaines devrait inclure des éléments clés liés aux règles et conditions de travail, pour marquer les efforts déployés pour assurer des conditions de travail transparentes, la protection du personnel et le respect de la législation nationale.

**DÉFINITION :** Un lanceur d'alerte est une personne qui divulgue une violation de la politique ou un acte répréhensible qu'elle a observé.

#### **Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui » à chaque détail, chaque droit et responsabilité doit être formellement décrit dans la politique des ressources humaines, gérée par le service des ressources humaines et comprise par le personnel.
- Sélectionnez « partiellement » pour chaque détail si les droits et responsabilités sont mis en œuvre dans les pratiques sans risques majeurs identifiés, mais non formellement cités dans la politique des ressources humaines.
- Sélectionnez « non » si les droits et les responsabilités ne sont pas officiellement cités dans la politique des ressources humaines et si un risque de non-conformité est identifié.



**Sources d'information**

- Politique RH, Manuel RH
- Responsable RH
- Employés au niveau des agences

**Preuves à fournir**

Expliquer où la politique RH est disponible et donner le chapitre ou la page où les détails de l'indicateur sont couverts. Indiquer comment et quand la politique a été distribuée au personnel (p. ex., l'année dernière par courriel ou chaque version révisée est affichée sur l'intranet, etc.).

Pour 5.A.1.1.1

Si le droit n'est pas explicitement mentionné dans la politique RH, identifiez-vous un risque de non-respect de ce droit? Exemple : règles laissées à l'appréciation subjective d'un dirigeant, sanctions disproportionnées, pas de possibilité de se défendre en cas de sanction etc.

Pour 5.A.1.1.2

Si le droit n'est pas explicitement mentionné dans la politique des RH, vérifiez la conformité avec 5.B.2.2 (s'il existe un mécanisme de réclamation en place). Identifiez-vous un risque de non-respect de ce droit ? Exemple : absence d'évaluation annuelle des performances avec le responsable, de politique de porte ouverte, etc.

Pour 5.A.1.1.3

Si le droit n'est pas explicitement mentionné dans la politique RH, l'institution doit, au moins, respecter la loi du pays concernant ce droit; Si la loi n'est pas applicable à l'institution, évaluer si son engagement à respecter ce droit est crédible au regard de sa taille et de ses procédures

Pour 5.A.1.1.4

Si le droit n'est pas explicitement mentionné dans la politique RH, identifiez-vous un risque de non-respect de ce droit? Exemple : absence de canal indépendant pour reporter les faits, procédure et canaux qui ne garantissent pas la confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, absence de personne ou de service impartial pour le suivi des signalements, etc.

Pour 5.A.1.1.5

Si le droit n'est pas explicitement mentionné dans la politique RH, identifiez-vous un risque de non-respect de ce droit? Exemple : personnel de terrain féminin avec superviseur masculin, travail isolé au niveau de l'agence, culture dans la région/le pays, etc.

Pour 5.A.1.1.6

Si le droit n'est pas explicitement mentionné dans la politique RH, identifiez-vous un risque de non-respect de ce droit? Exemple : non-respect du droit de préavis local, cas de licenciements abusifs, etc.

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

- [Guidance for USGPSE-ALIGNED HR Policies](#)

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

*5.A.1.2.1 Salaires compétitifs*

*5.A.1.2.2 Échelle salariale transparente*

*5.A.1.2.3 Avantages/protection sociale*

*5.A.1.2.4 Limitation des heures de travail et des heures supplémentaires*

*5.A.1.2.5 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés*

*5.A.1.2.6 Congés maternité/parentaux*

La politique et les règles en matière de ressources humaines devraient inclure des éléments clés liés aux salaires et aux avantages sociaux, comme indication des efforts déployés pour offrir des conditions de travail décentes. L'institution doit s'assurer d'être au moins en conformité avec les réglementations nationales et doit dépasser ces réglementations locales si celles-ci sont considérées comme trop légères.

#### 5.A.1.2.3 Prestations/protection sociale

Le traitement équitable des employés s'accompagne d'avantages sociaux raisonnables et d'une protection sociale pour garantir des conditions de travail sûres et motivantes. Prestations/protection sociale ; prestations gouvernementales, assurance accident et/ou maladie, assurance vie, cotisations aux pensions/régimes de retraite.

#### 5.A.1.2.4 Limitation des heures de travail et des heures supplémentaires

La transparence et des règles claires sur les heures de travail et la rémunération des heures supplémentaires permettent des conditions de travail équitables, évitant les risques de tensions, de fatigue excessive pour les employés.

#### 5.A.1.2.5 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés

Les employés méritent des règles claires pour le repos afin d'assurer un travail fluide, un équilibre personnel, un engagement à long terme.

#### 5.A.1.2.6 Congé de maternité/paternité

Le congé de maternité permet de se reposer avant l'arrivée d'un enfant. Les congés de maternité et de paternité permettent aux employés d'avoir le temps de préparer et d'accompagner l'arrivée d'un enfant.

### **Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui » pour chaque détail, chaque domaine doit être formellement décrit dans la politique des ressources humaines, géré par le service des ressources humaines, compris par le personnel et appliqué à l'ensemble des employés.
- Sélectionnez « partiellement » pour chaque domaine si les règles et les avantages ne sont pas formellement cités dans la politique des ressources humaines / les règles internes ou ne sont pas entièrement compris par le personnel mais mis en œuvre de manière informelle ou si les règles ne s'appliquent que pour une partie des employés.

Pour assurer la conformité, lors des entretiens, comprendre quelle est la limite de la réglementation locale et évaluer si elle est crédible ou si l'institution devrait dépasser la réglementation locale.

#### Pour 5.A.1.2.2

Si les employés n'ont accès à l'échelle salariale que pour leur propre niveau, sélectionnez « partiellement ».

Si l'institution a une échelle salariale transparente mais pas basée sur les taux du marché et le salaire minimum, sélectionnez « partiellement ».

### **Sources d'information**

- Échelle salariale, politique RH, manuel RH
- Entretiens avec le Responsable RH
- Entretiens avec des employés

### **Preuves à fournir**

#### Pour 5.A.1.2.1 Salaires compétitifs

Décrire comment les salaires sont fixés, leur niveau par rapport au marché local.

#### Pour 5.A.1.2.2 Échelle salariale transparente

Il est difficile de comparer les niveaux de salaire d'un pays à l'autre ou d'établir des points de référence à des fins de comparaison. L'échelle salariale peut être définie en interne et doit présenter l'échelle salariale par poste. Les employés devraient avoir accès à l'échelle salariale complète (c.-à-d. toutes les échelles salariales), quel que soit leur niveau de rémunération.

Préciser comment les salaires sont établis et révisés.

#### Pour 5.A.1.2.3 Prestations/protection sociale

Décrire les avantages offerts aux employés (par exemple, les prestations gouvernementales, l'assurance accident et/ou maladie, les cotisations aux régimes de retraite) et à qui ces avantages s'appliquent (par exemple, les employés à temps plein, les employés à temps partiel). Décrire toutes les conditions que les employés doivent remplir pour avoir accès à ces avantages et conditions pour utiliser les services financiers de l'institution (p. ex., prêts, services de transfert).

En termes de prestations, on peut prendre en compte toute assurance qui n'est pas définie par la loi du pays et payée volontairement par l'institution.

#### Pour 5.A.1.2.4 Limitation des heures de travail et des heures supplémentaires

Décrire les droits des employés à des heures de travail raisonnables, y compris les droits à la rémunération des heures supplémentaires; le taux de rémunération des heures supplémentaires; la façon dont les employés seront rémunérés pour le travail pendant les jours fériés; le nombre d'heures de travail prévues par semaine; et à qui elles s'appliquent.

#### Pour 5.A.1.2.5 Rémunération des heures supplémentaires et congés payés

Décrire les règles, où elles sont définies et comment elles sont appliquées.

#### Pour 5.A.1.2.6 Congé de maternité/paternité

Décrire la durée et les conditions d'accès au congé de maternité ou de paternité.

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

- [Guidelines For USGPSE-ALIGNED Compensation and Benefits Policies](#)

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

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

L'égalité d'accès à l'emploi, à la promotion et à la formation est essentielle pour être une organisation responsable. L'institution devrait avoir une politique de non-discrimination qui décrit les droits des employés à un traitement juste et égal indépendamment de l'âge, du sexe, de la race/de l'origine ethnique/de l'origine nationale/de l'origine sociale/de la caste; de la religion; de l'état de santé, y compris le statut SIDA; du handicap; de l'orientation sexuelle; de l'affiliation/opinion politique; de l'état civil/matrimonial; de la participation à un syndicat.

### **Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui », la politique de non-discrimination doit être formellement définie dans la politique des ressources humaines / les règles internes / le code de conduite, toutes catégories confondues, gérée par le service des ressources humaines et comprise par le personnel.
- Sélectionnez « partiellement » si cette liste n'est pas formalisée ou n'inclut pas toutes les catégories mais que le service RH peut partager des preuves montrant qu'il n'y a pas de discrimination à l'encontre de certains groupes (équilibre hommes-femmes ou diversité ethnique dans le personnel par exemple), et que les discussions sur le terrain montrent qu'il est communiqué au personnel, au recrutement, etc.

### **Sources d'information**

- Politique RH, Manuel RH, code de conduite/code d'éthique
- Entretien avec le Responsable RH et des employés des agences

**Preuves à fournir**

Préciser le chapitre ou la page de la politique des RH où les informations sur la non-discrimination sont fournies. Décrire les droits des employés à un traitement juste et égal, en vérifiant que toutes les catégories sont listées et en fournissant des exemples sur la façon dont c'est géré (ou non) pour certaines catégories clés.

Dans certains pays, les discriminations liées aux orientations sexuelles ne sont pas intégrées dans la loi et ne seront sans doute pas intégrées par l'institution. On pourra noter « partiellement » si on veut souligner les règles à l'échelle internationale, ou noter « oui » mais en précisant dans les commentaires que ce n'est pas en ligne avec les exigences internationales.

**Ressources pour l'indicateur 5.A.1.3**

- 183 Fundación Paraguaya Nondiscrimination Policy

*5.A.1.4 L'institution analyse les données des employés par genre et par poste pour vérifier que les hommes et les femmes sont représentés de manière égale aux différents niveaux de l'organisation.*

Pour assurer une représentation égale des hommes et des femmes, l'institution doit analyser les postes par sexe pour comprendre la représentation aux différents postes (personnel de terrain, back-office, cadres intermédiaires, cadres supérieurs).

L'institution devrait évaluer s'il existe des écarts en termes de représentation aux différents niveaux de l'organisation. Lorsque de telles divergences existent, l'institution devrait aborder le problème ouvertement avec les employés et ajuster le recrutement / les promotions en conséquence.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si l'institution recueille et analyse des données sur le poste ventilées par sexe et si des ajustements ont été apportés si nécessaire.
- Sélectionner « partiellement » si les données n'ont été analysées qu'une seule fois pour un projet spécifique et ne sont pas vérifiées régulièrement (au moins une fois par an), si les données sont collectées mais ne sont pas discutées au niveau de la direction ou du conseil d'administration.

**Sources d'information**

- Rapports RH
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration
- Entretien avec le responsable RH

**Ressources pour l'indicateur 5.A.1.4**

- [MicroLoan Foundation Gender-Disaggregated Report on Employees by Position](#)

*5.A.1.5 L'institution opère conformément à la législation nationale sur le travail forcé et l'âge minimum de travail, mais n'emploie en aucun cas des employés de moins de 14 ans. Si la législation nationale ne traite pas du travail forcé, l'institution se conforme au droit international.*

Conformément aux normes internationales relatives aux conditions de travail décentes, l'institution ne doit employer aucune personne contre son gré ou toute personne n'ayant pas atteint l'âge minimum de travail établi par la loi et ne doit pas contractualiser avec des entreprises qui bénéficient du travail forcé ou du travail des enfants. Ce sont là des éléments fondamentaux pour se conformer aux bonnes pratiques internationales.

La partie droit international est ici pour les cas où la loi nationale ne traite pas de ces questions.

**Conseils de notation**

- Pour un score « oui », vérifier qu'un système est en place pour assurer la conformité aux normes internationales : formalisation de la politique RH, vérification par les RH lors du recrutement, vérification par l'équipe d'audit. Sélectionner « oui » signifie que le système est en place et mis en œuvre pour garantir la conformité.
- Sélectionner « partiellement » si le système est informel ou seulement partiellement mis en œuvre (non vérifié par l'équipe d'audit par exemple).
- Toute observation de non-conformité doit être notée « non ».

**Sources d'information**

- Politique RH, Manuel RH, code de conduite/code d'éthique
- Entretien avec le responsable RH
- Entretien avec la Direction générale

**Preuves à fournir**

Donner le chapitre ou la page de la politique RH qui fait référence à la façon dont les exigences concernant le travail forcé, obligatoire ou mineur sont décrites.

**Ressources pour l'indicateur 5.A.1.5**

- [Guidance on Protection of Vulnerable Groups](#)

## 5.A.2 La rémunération des employés est équitable et adéquate.

Une rémunération équitable est le fondement d'un traitement respectueux des employés et peut garantir des employés loyaux et engagés. Votre institution doit rémunérer les employés à un taux qui correspond au moins au salaire minimum national ou local du secteur, en fonction des conditions du marché et adapté au poste quel que soit le sexe des employés.

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

L'institution devrait payer les employés à un salaire suffisant pour leur offrir des conditions de vie minimales satisfaisantes dans l'endroit où ils vivent. Cela signifie que la rémunération est basée sur les taux du marché et au moins conforme au salaire minimum du secteur national ou local.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si les salaires sont 1) au-dessus du salaire minimal sectoriel et 2) basés sur les taux du marché pour tous les salariés
- Sélectionnez « partiellement » si les salaires sont basés sur les taux du marché mais qu'ils sont bas car les taux du marché sectoriel sont bas ou s'ils sont conformes au salaire minimum sectoriel mais sont inférieurs aux taux du marché.

**Sources d'information**

- Politique RH, Manuel RH, Échelle salariale
- Entretien avec le Responsable RH et des employés

**Preuves à fournir**

Préciser comment les salaires sont établis et révisés. Vérifier le salaire minimum sectoriel / national et comparer avec les salaires les plus bas de l'organisation.

### 5.A.2.2 Le salaire de base des employés de première ligne (avant les incitations) correspond au moins à un salaire de subsistance.

Une rémunération équitable est le fondement de toute structure incitative équilibrée. Le personnel devrait recevoir un salaire décent comme salaire de subsistance. Les incitations telles que la rémunération par prime ne devraient jamais remplacer un salaire de base pour le personnel, car la sous-rémunération n'est pas acceptable pour les employés.

**DÉFINITION:** Un salaire de subsistance est suffisant pour assurer des conditions de vie minimales satisfaisantes dans le lieu de résidence de l'employé. Cela signifie que, sur la base du salaire de subsistance (à l'exclusion des primes), un employé peut avoir un logement sûr, une alimentation suffisante, des vêtements et le transport pour son travail et ses déplacements personnels.

#### **Conseils de notation**

- La réponse est « oui » si tous les salariés touchent un salaire minimum de subsistance avant prime ou incitations
- Si le « salaire de subsistance » comprend une partie variable (primes, incitations), sélectionner « non ». (parce que dans le cas où l'agent de crédit n'atteint pas ses objectifs, il ne reçoit pas un salaire décent).

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

- Échelle salariale, politique RH
- Entretien avec le responsable RH

#### **Preuves à fournir**

Préciser comment les salaires et les incitations sont établis et vérifier la part des incitations/salaires fixes pour les employés qui reçoivent les salaires les plus bas.

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

- [Paying a Living Wage](#)

*5.A.2.3 L'institution analyse les données salariales pour vérifier que les hommes et les femmes reçoivent un salaire égal pour un travail équivalent et ont des chances égales d'augmentation salariale / promotion professionnelle.*

L'institution devrait évaluer s'il existe des écarts entre les salaires des employés masculins et féminins à poste équivalent à chaque niveau ou département de l'organisation. Lorsque de tels écarts existent, l'institution devrait aborder le problème ouvertement avec les employés et ajuster les salaires en conséquence.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si l'institution recueille et analyse des données sur les salaires, le poste, l'accès à la promotion, etc. ventilées par sexe et si des ajustements ont été apportés si nécessaire.
- Sélectionner « partiellement » si les données n'ont été analysées qu'une seule fois pour un projet spécifique et ne sont pas vérifiées régulièrement (au moins une fois par an), si seulement quelques éléments sont analysés, si les données sont collectées mais ne sont pas discutées au niveau de la direction ou du conseil d'administration.
- Si l'institution n'analyse pas l'écart, vérifiez le résultat du calcul de l'écart de rémunération entre les sexes (« gender pay gap »), indicateur calculé sur la page d'information sur l'organisation, à partir des données sur la masse salariale ventilée par genre. Ce ratio donne une indication sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Si l'écart de rémunération entre les sexes est élevé et qu'aucune analyse ou discussion n'est effectuée, le score est de « non ».

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

- Entretien avec le Responsable RH

- Rapports RH
- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration

**Preuves à fournir**

Décrire le type de données analysées, ventilées par sexe. Partager, le cas échéant, le calcul de l'écart de rémunération entre les sexes.

### 5.A.3 L'institution dispose d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

Au moins une fois par an, votre institution devrait évaluer les risques pour la santé et la sécurité auxquels les employés sont exposés dans l'exercice de leurs fonctions. Il faut tenir compte des risques qui existent à la fois au bureau et sur le terrain, et évaluer les risques en fonction des différentes caractéristiques des employés, y compris le sexe et le handicap. Les employés masculins et féminins ont des besoins différents en matière de santé et de sécurité, par exemple. Envisagez de former un comité mixte direction-employés sur la sécurité pour s'assurer qu'il y a des représentants de tous les types d'employés – hommes/femmes, employés sur le terrain/personnel de bureau, employés ayant des besoins spéciaux, etc. Une évaluation des risques sur le lieu de travail est l'un des outils clés pour améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail. Elle joue un rôle important dans la protection des employés et des entreprises, ainsi que dans le respect des lois de nombreux pays. Cela aide tout le monde à se concentrer sur les risques qui comptent vraiment sur le lieu de travail – ceux qui ont le potentiel de causer des dommages réels.

Une évaluation des risques devrait être effectuée au moins une fois par an. Cette évaluation consiste en un examen attentif de ce qui, au travail, pourrait causer du tort aux employés. Elle devrait identifier le danger et les mesures de contrôle requises.

Lorsque vous pensez à l'évaluation des risques, veuillez noter :

- un danger est tout ce qui peut causer des dommages, comme l'électricité, un tiroir ouvert, un travail exigeant et stressant, une mobylette, etc.;
- un risque est la probabilité, élevée ou faible, que quelqu'un puisse être blessé par ces dangers, ainsi qu'une indication de la gravité du préjudice.

La clé de l'évaluation des risques est de ne pas trop compliquer le processus. Dans de nombreuses organisations, les risques sont bien connus et les mesures de contrôle nécessaires sont faciles à appliquer. Une évaluation des risques ne devrait pas prendre trop de temps ni prendre beaucoup de ressources en personnel.

Une évaluation des risques peut être effectuée par n'importe qui dans l'organisation – vous n'avez pas besoin d'être un expert en santé et sécurité. Vous pouvez envisager de créer une équipe de deux personnes, composée d'une personne du siège et d'un employé d'une agence, afin de prendre en compte les différents risques.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) recommande un processus en cinq étapes pour effectuer une évaluation des risques:

1. Identifiez les dangers. Quels sont les risques au travail qui pourraient causer des dommages? Ce tableau, ainsi que le modèle en ligne sur le centre de ressource, offrent des exemples de dangers communs aux institutions financières. Il n'est pas exhaustif. Pour tenir compte d'autres dangers à évaluer, vous voudrez peut-être :
  - consulter d'autres exemples d'outils d'évaluation des risques (voir les ressources à la fin de cette section);
  - faire le tour des bureaux et noter les éléments qui pourraient présenter un risque;
  - parler aux superviseurs, au personnel, aux chauffeurs et aux prestataires de leurs préoccupations et de leurs opinions sur les questions de santé et de sécurité au travail;
  - et consulter les rapports documentant les accidents du travail passés.
2. Pour chaque danger, identifiez qui pourrait être blessé/ affecté et comment.

3. Notez les contrôles existants en place pour gérer les dangers ou ce qui doit être fait pour contrôler le risque.
4. Notez qui est responsable de la mise en pratique des mesures de contrôle des risques suggérées et à quelle date.
5. Partagez l'évaluation des risques terminée avec le personnel (si votre institution est trop grande pour être partagée avec tout le personnel, partagez-la au moins avec la direction et les cadres intermédiaires).

Votre institution devrait, au minimum, offrir aux employés une formation pour atténuer chacun des risques que vous avez identifiés. La formation devrait être gratuite et accessible à tous les employés.

En plus de la formation, votre organisation devrait fournir aux employés de l'équipement pour atténuer les risques pour la santé et la sécurité. L'équipement devrait être gratuit et distribué équitablement aux employés masculins et féminins. Il devrait également tenir compte des différences entre les sexes (p. ex., équipement de protection adaptée à la taille des femmes). Des exemples d'équipement comprennent les casques et autres équipements de sécurité pour les conducteurs de mobylette ou le savon pour les toilettes des employés. La politique des RH de votre organisation devrait inclure des procédures de suivi en cas d'incident, d'accident, de blessure ou de maladie au travail. La politique devrait comprendre des procédures pour documenter un incident, le signaler aux personnes et aux comités concernés (p. ex., comité du conseil d'administration sur les questions relatives aux employés, médecine du travail), enquêter sur les raisons de l'incident et faire le suivi de toute mesure corrective.

Incluez un poste dans votre budget et le temps de votre personnel pour soutenir les activités de prévention et de gestion des risques décrites ci-dessus. Cela permettra de s'assurer que votre institution ne se contente pas de réagir aux problèmes de santé et de sécurité, mais qu'elle les anticipe et les atténue. Cela envoie également un signal fort aux employés que votre institution accorde une importance à leur bien-être.

#### **Exemple de procédure d'incident en action**

Un agent de crédit est blessé lorsque sa moto glisse sur la route, en raison de l'usure de ses pneus. Le responsable des ressources humaines documente l'accident et soumet ensuite le cas à la direction. La direction conseille à l'employé de consulter un médecin, qui est couvert par l'assurance contre les accidents du travail. De plus, la direction détermine que l'organisation commencera à inspecter toutes les mobylettes sur une base mensuelle et remplacera rapidement les pneus usés.

Votre institution devrait également indemniser les employés qui sont absents en raison de blessures liées au travail. Si une telle rémunération n'est pas réglementée par la législation du travail de votre pays, élaborez une politique claire sur le nombre de jours payés lorsque les employés sont en congé de maladie en raison de problèmes de santé induits par le travail. Une telle rémunération pourrait être incluse dans un produit d'assurance médicale des employés. La politique devrait indiquer le nombre maximal de jours de congé payés pour congé de maladie. De plus, cette politique devrait indiquer ce qui se passe si l'employé a atteint le nombre maximal de jours et est toujours déclaré inapte au travail toujours en raison des blessures (invalidité de longue durée).

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

Une évaluation des risques sur le lieu de travail est l'un des outils clés pour améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail. Cela aide tout le monde à se concentrer sur les risques qui comptent vraiment sur le lieu de travail – ceux qui ont le potentiel de causer des dommages réels. Une évaluation des risques devrait être effectuée au moins une fois par an. Cette évaluation est simplement un examen attentif de ce qui, au travail, pourrait causer du tort aux gens. Il devrait identifier le danger et les mesures de contrôle requises.



**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si l'évaluation est effectuée et reportée chaque année.
- Sélectionner « partiellement » si l'évaluation est effectuée moins d'une fois par an, ou n'est pas complète sur les dangers ou les mesures de contrôle à analyser.

**Sources d'information**

- Politique des RH, Manuel des RH,
- Rapport sur les risques pour la santé et la sécurité
- Entretiens avec le Responsable RH, des employés et cadres supérieurs

**Preuves à fournir**

Préciser la dernière évaluation des risques et/ou donner des exemples de rapports sur les risques pour la santé et la sécurité et de mesures prises.

**Ressources pour l'indicateur 5.A.3.1**

- Le site Web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail énumère les types de dangers
- L'INRS fournit une liste en français
- INSHT fournit une liste en espagnol
- [Example Health and Safety Risks & Training Topics](#)

*5.A.3.2 L'institution documente et signale à la direction tous les accidents du travail, blessures et maladies. Les résultats sont segmentés par genre et par poste. Fréquence minimale : annuelle*

En plus d'effectuer une évaluation des risques, la direction devrait enquêter et documenter tout accident, blessure ou maladie liés au travail, et analyser les résultats par sexe. Le suivi est important, mais peu d'institutions le font à moins que les réglementations nationales ne l'exigent. Il est important de consigner et d'analyser ces résultats selon le sexe et le poste afin de comprendre si une catégorie d'employés est touchée de manière disproportionnée. L'accent devrait être mis sur la sécurité au travail et sur la manière dont l'institution prend des mesures pour créer un environnement de travail sûr pour tous les employés.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si 1) des rapports sur les accidents / blessures / maladies sont effectués et signalés chaque année et 2) sont analysés par catégories d'employés.
- Sélectionner « partiellement » si le rapport est fait moins d'une fois par an, ou n'est pas complet sur les accidents ou les blessures et les mesures à prendre, ou non ventilé par sexe et par poste.

**Sources d'information**

- Politique des RH, Manuel des RH, Rapport sur les risques pour la santé et la sécurité
- Entretien avec le responsable RH, avec des employés et cadres supérieurs

**Preuves à fournir**

Eléments clés de rapport de sécurité datant de moins de 1 an sur tous les accidents, blessures et maladies liés au travail, ventilés par sexe et par poste.

*5.A.3.3 L'institution prend les mesures nécessaires pour réduire les risques professionnels.*

*5.A.3.3.1 L'institution offre des équipements de santé et de sécurité, une formation et des aménagements physiques adaptés.*

*5.A.3.3.2 L'institution dispose d'un plan d'intervention en cas d'urgence/catastrophe et forme la direction et les employés sur la façon de suivre le plan. Fréquence minimale de formation : annuelle*

#### 5.A.3.3.3 *L'institution indemnise les employés qui s'absentent en raison d'accidents du travail.*

L'évaluation des risques pour la santé et la sécurité devraient déboucher sur des mesures visant à réduire les risques identifiés et à assurer des conditions de travail sécurisées pour les employés. Les actions de prévention des risques devraient être gratuites pour les employés afin d'assurer une protection totale pour tous.

#### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » pour chaque détail si l'institution peut partager un exemple concret de mesures prises, un plan d'intervention d'urgence / catastrophe, les politiques liées aux absences liées à des accidents du travail.
- Sélectionner « partiellement » pour chaque détail si la fourniture d'équipements/formations ne couvre que partiellement les risques identifiés ou une partie seulement des employés.

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

- Rapport sur la santé et la sécurité
- Entretiens avec le responsable des ressources humaines, des employés des agences

#### **Preuves à fournir**

Détailler les mesures prises et formations pour prévenir les risques majeurs identifiés.

#### **Ressources pour l'indicateur 5.A.3.3**

- [Example Health and Safety Risks & Training Topics](#)
- [Health and Safety Guidance for 5.A.3.3.1 and 5.A.3.3.2](#)

## Norme 5B. Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

Afin de mener un travail de qualité, le personnel a besoin de clarté sur ses attributions, d'une formation pour y parvenir avec succès et d'un système équitable et transparent d'évaluation et d'incitation des performances. Une organisation axée sur le personnel prendra des mesures régulières pour comprendre si le personnel est satisfait de son travail, pourquoi il a choisi de quitter votre institution et agira lorsque des signaux d'alarme surviennent au cours de cette surveillance de routine. Il disposera également d'un système de consultation, de réception et de traitement des plaintes et des griefs des employés.

#### **Ressources pour Standard 5B**

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)
- [Grameen Foundation's Recruitment and Selection Toolkit](#)

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 5.B.1 : L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.
- Pratique essentielle 5.B.2 : L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction.

## 5.B.1 L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste.

### **Fournir un contrat de travail à tous les employés**

Comme il est indiqué dans les lignes directrices relatives à la norme 5A, tous les employés doivent comprendre leurs droits et responsabilités au travail. En plus de fournir aux employés une politique claire en matière de ressources humaines, votre institution devrait également fournir à chaque employé un contrat de travail écrit (signé) et une description écrite de ses tâches au travail. Passez en revue la description de poste avec chaque employé au moment de l'embauche et chaque fois que l'employé change de poste au sein de l'institution. Fournir aux employés des informations claires sur leurs rôles et responsabilités permet à votre institution d'évaluer équitablement les performances des employés.

Le contrat de travail, généralement conclu au plus tard le premier jour de travail, doit préciser :

- La rémunération (traitement et/ou salaire) : rémunération, en espèces et en nature, c'est-à-dire versée aux salariés rémunérés à la fois pour le temps travaillé et le temps non travaillé, comme les vacances annuelles et autres congés payés;
- Les prestations (protection sociale): les mesures (par exemple, assurance maladie, pensions) destinées à protéger et accompagner les employés (maladie, maternité, accident du travail, chômage, retraite, etc.);
- Conditions d'emploi :
  - Les conditions de travail, comme le temps de travail, le salaire minimum, s'il y a une période d'essai avant que la personne ne devienne un employé permanent et les lieux où l'employé travaillera;
  - La description / fiche de poste: Le titre du poste et les responsabilités, y compris la ligne hiérarchique (voir ci-dessous);
  - Les règles de travail et sanctions possibles : liste des actions et activités interdites et enquêtes possibles sur les cas d'inconduite qui seront signalés (p. ex., violations du Code de conduite; vol; harcèlement d'un collègue); liste des différents niveaux de procédures disciplinaires auxquels les employés peuvent être confrontés; les droits des employés liés à l'appel des mesures disciplinaires;
  - Évaluation des performances et incitations : Les critères de performance que l'institution utilisera pour évaluer les performances de l'employé et une explication du système d'incitation/récompense de l'institution (voir les lignes directrices pour la section 5C3).

La fiche de poste d'un employé est le fondement pour comprendre son rôle au sein de votre organisation. Elle devrait inclure la nature du travail à effectuer, les principales responsabilités et fonctions, ainsi que les compétences requises. Pour créer une fiche de poste, commencez par parler à la personne qui occupe actuellement le poste, puis complétez sa description en répondant à la question suivante : quels sont nos besoins et objectifs à long terme pour ce poste? Pensez à toutes les nouvelles initiatives GPSE que vous avez ou que vous souhaitez mettre en place – de quelles aptitudes et compétences vos employés ont-ils besoin? Quelles nouvelles responsabilités auront-ils? (voir [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties for GPS-related job responsibilities](#).)” [Elements of a Job Description](#) “ fournit des détails supplémentaires sur les éléments à inclure dans les fiches de poste de vos employés.

En plus d'une description claire du travail à conduire, chaque employé doit comprendre les critères d'évaluation que son responsable utilisera pour évaluer son travail.

Par exemple, FINCA (Azerbaïdjan) évalue chaque nouvel employé à trois, six et douze mois, puis deux fois par an par la suite. Le supérieur de l'employé remplit un formulaire qui énumère les critères en fonction desquels l'employé sera évalué. L'employé est ensuite invité à signer son accord : « J'ai examiné les exigences de performance énumérées dans ce formulaire et je conviens qu'il s'agit des normes selon lesquelles je serai évalué au cours de

la prochaine période » De cette façon, les employés sont au clair sur ce que l'organisation attend d'eux.

### **Offrir une formation spécifique au poste occupé**

Votre institution doit outiller chaque employé pour qu'il puisse s'acquitter de ses fonctions avec succès. Cela comprend au moins deux types de formation :

- Formation d'orientation : Formez chaque employé au début de son emploi et chaque fois qu'il change de poste au sein de l'organisation. L'orientation des employés devrait comprendre au moins les sujets suivants : la mission, les objectifs sociaux et le code de conduite de l'organisation; les fonctions de l'employé, y compris les tâches liées à la performance sociale et les conditions de travail. Faites suivre cette formation par une formation pratique et du mentorat afin que les nouveaux employés maîtrisent des compétences difficiles à transmettre en formation théorique. Ces formations initiales sont également bénéfiques pour les clients, car ils peuvent être affectés négativement par un personnel sous-formé.
- Développement continu des compétences : Facilitez les possibilités de perfectionnement professionnel qui répondent aux besoins des employés identifiés lors des évaluations régulières, ainsi qu'aux priorités de votre institution. Au fur et à mesure que vos objectifs et vos produits évoluent, réfléchissez aux nouvelles compétences dont vos employés ont besoin (par exemple, la collecte de données, le service à la clientèle, la vente de produits). De plus, lors de la promotion d'employés à un niveau supérieur de responsabilité, tenez compte de la nécessité d'une formation propre à l'emploi qui les prépare au nouveau poste ainsi que d'une formation en leadership et / ou en gestion pour améliorer la capacité de l'employé à guider, superviser et motiver les autres.

Portez une attention particulière à offrir des possibilités de formation sans biais, à l'ensemble des employés. Vérifiez que la formation est offerte pour tous les types d'employés, quels que soient le sexe, le niveau hiérarchique, le lieu (siège/agences) etc. Veillez à ce que toute possibilité de formation soit accessible et inclusive pour les employés handicapés, notamment en prévoyant des aménagements nécessaires.

#### *5.B.1.1 L'institution communique aux employés leurs conditions de travail individuelles :*

*5.B.1.1.1 Salaire de base et possibilités de tout autre type de rémunération (heures supplémentaires, rémunération incitative)*

*5.B.1.1.2 Description du poste / étendue des responsabilités*

*5.B.1.1.3 Processus d'évaluation des performances*

Les employés doivent comprendre leurs droits et responsabilités individuels. L'institution doit fournir un contrat écrit indiquant le niveau de salaire, mais aussi une description de ses avantages sociaux et de ses conditions d'emploi. Le processus d'évaluation doit être transparent pour que les employés s'engagent et soient en phase avec la stratégie de l'institution.

#### **Conseils de notation**

##### Détail 5.B.1.1.1

- Sélectionner « oui » si chaque employé reçoit un contrat écrit, avec des détails sur le salaire et la base des heures supplémentaires, des incitations, etc.

##### Détail 5.B.1.1.2

- Sélectionner « oui » si chaque employé reçoit une fiche de poste individuelle et personnalisée.

##### Détail 5.B.1.1.3

- Sélectionner « oui » si chaque employé reçoit et comprend le processus d'évaluation individuel
- Pour chaque détail, le score est « partiellement » si la documentation est informelle, incomplète, seulement partagée avec certains employés, formalisée mais non comprise / connue par les employés

**Sources d'information**

- Contrats de travail, fiches de poste
- Entretien avec le Responsable RH, et des employés

**Preuves à fournir**

Préciser les éléments clés sur les dossiers des employés, les contrats, les fiches de poste, le processus d'évaluation des performances.

Préciser où et quand l'information est fournie aux employés.

**Ressources pour l'indicateur 5.B.1.1**

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)
- [Elements of a Job Description](#)

**5.B.1.2 Tous les nouveaux employés reçoivent une orientation et une formation spécifique à leur emploi.**

Pour s'assurer que le personnel comprend et exécute son travail efficacement, se sent à l'aise dans son poste, engagé dans ses tâches et capable d'évoluer dans son travail, l'institution devrait offrir une formation au moins une fois par an. La formation des employés est importante pour leurs qualifications, leur performance au travail et leur engagement envers l'organisation.

Les formations initiales/ d'orientation permettent aux nouveaux employés d'assimiler la culture et les valeurs institutionnelles, de se sentir à l'aise dans leur nouveau poste et de mieux comprendre les attentes. Les formations spécifiques à l'emploi permettent aux employés de s'assurer qu'ils peuvent fournir les résultats attendus définis dans leur fiche de poste.

**Conseils de notation**

- Pour sélectionner « oui », une formation initiale/ d'orientation ou une formation spécifique à l'emploi est offerte, 1) spécifique aux besoins des employés, 2) accessible à tous les employés.
- Si le contenu reste très général et n'est pas lié aux spécificités de l'emploi (par exemple, même formation pour les agents de crédit et pour les responsables, ou mêmes formations pour le personnel d'audit ou le personnel de marketing), ou si les formations ne sont dispensées qu'à certains des nouveaux employés sélectionnez « partiellement ».

**Sources d'information**

- Plans de formation, manuels de formation
- Entretien avec le Responsable RH et des employés

**Preuves à fournir**

Spécifier le processus d'intégration des nouveaux employés. Donnez des exemples de formations récentes suivies par les employés et le lien avec leurs fonctions.

**Ressources pour l'indicateur 5.B.1.2**

- [MicroLoan Foundation Loan Officer Induction Training Manual 2019](#)

### 5.B.1.3 L'institution offre des opportunités de développement professionnel à ses employés à tous les niveaux.

Pour garder les employés fidèles et engagés, il est important de leur donner des perspectives avec des opportunités de développement professionnel. L'institution doit annoncer les ouvertures de poste en interne et valoriser l'expérience acquise par ses employés en leur proposant de nouvelles opportunités.

#### Conseils de notation

- Si le processus de recrutement commence par l'identification des ressources internes et si l'institution peut partager des exemples de développement professionnel pour les employés de tous les niveaux, sélectionnez « oui ».
- Si le processus est informel et que certains exemples peuvent être partagés, mais pas à tous les niveaux, sélectionnez « partiellement ».

#### Sources d'information

- Plans de formation, manuels de formation
- Entretien avec le Responsable RH

#### Preuves à fournir

Partagez des exemples d'opportunités qui ont été proposées en interne pour les employés de différents niveaux.

### 5.B.1.4 Les hommes et les femmes ont des opportunités égales de formation et de développement des compétences.

Pour que les hommes et les femmes aient les mêmes possibilités de rémunération incitative et de promotion, ils doivent avoir les mêmes chances et l'égalité d'accès à la formation et au développement des compétences.

Cela comprend au moins deux types de formation : 1) la formation continue axée sur les compétences (c.-à-d. la formation qui a lieu au cours de l'emploi (et non de l'orientation) qui permet d'acquérir les compétences nécessaires pour leur poste actuel et 2) la formation de perfectionnement des compétences, par exemple en leur permettant de répondre aux besoins changeants de l'employeur en assumant un nouveau rôle au sein de l'organisation. La formation est parfois offerte à certains employés seulement (comme les responsables) parce qu'elle est jugée trop coûteuse.

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si les formations sont offertes à la majorité des employés et en proportion du ratio dans l'institution pour les hommes et les femmes.
- Sélectionnez « partiellement » si les femmes et les hommes ont un accès / participation inégal ou que la formation ne touche qu'une partie des employés.

#### Sources d'information

- Politique RH, Modules de formation, plan annuel de formation
- Entretien avec les employés, responsable RH, responsable formation

#### Preuves à fournir

Expliquez comment l'information est suivie pour l'égalité des sexes: un rapport sur le nombre de femmes et d'hommes en rapport avec le ratio homme/femme par poste ; un suivi du pourcentage de femmes et d'hommes employés ayant suivi une formation au cours de la dernière année, etc.

## 5.B.2 L'institution donne aux employés des occasions formelles de communiquer avec la direction.

### **Créer un mécanisme de règlement des plaintes formel et confidentiel**

Votre institution devrait offrir aux employés un moyen officiel d'exprimer leurs griefs. Ce mécanisme peut être un numéro de téléphone dédié, une adresse e-mail ou un cahier de doléance. Vous devriez proposer au moins un moyen à vos employés d'exprimer leurs griefs de manière confidentielle, ce qui signifie que l'employé s'identifie, mais qu'il a la possibilité de dissocier son nom de la plainte pendant la phase de règlement. Par exemple, si un employé se plaint à un représentant des RH parce que son responsable enfreint la politique de l'institution sur les heures supplémentaires, le problème fera l'objet d'une enquête sans que le responsable connaisse l'identité de l'employé plaignant.

Veillez à ce que le mécanisme de règlement des plaintes soit efficace pour résoudre les problèmes, et pas seulement pour les enregistrer. Afin que le mécanisme fonctionne pour les employés, il devrait y avoir un processus formel pour l'enregistrement, le traitement et le suivi des plaintes. Suivez le nombre de plaintes soumises ainsi que les détails de leur résolution. Ne cherchez pas à n'avoir aucune plainte, car c'est un signe que les employés ne connaissent pas le mécanisme ou ne se sentent pas à l'aise de l'utiliser. Essayez plutôt de répondre rapidement et équitablement aux problèmes qui surviennent.

### **Surveiller la satisfaction des employés**

Votre institution devrait analyser régulièrement la satisfaction des employés et peut choisir soit de mener une recherche ponctuelle sur la satisfaction des employés (p. ex., une revue annuelle sur une période de deux semaines), soit de recueillir des renseignements sur la satisfaction de façon continue. Quelle que soit la méthode utilisée, votre institution devrait s'efforcer de recueillir ces données sur un échantillon représentatif de l'ensemble des employés au moins une fois par an.

À l'aide d'une méthode formelle, comme des entretiens, des sondages écrits ou des groupes de discussion, demandez aux employés de commenter leur satisfaction à l'égard de facteurs tels que :

- Conditions de travail, y compris la durée du contrat et la rémunération
- Charge de travail
- Formation des employés
- Possibilités d'avancement professionnel
- Ressources matérielles/infrastructure/équipement
- Communication, participation et leadership des superviseurs
- Communication et travail d'équipe avec les pairs
- Pratiques de résolution des conflits
- Services des ressources humaines

Pour protéger les employés qui pourraient critiquer l'institution, donnez aux employés la possibilité de répondre anonymement au sondage de satisfaction. Enfin, lors de l'analyse et de la communication des résultats, segmentez les données en fonction des caractéristiques des employés, y compris le sexe, le niveau (direction/personnel) et le lieu (siège/agences). Partagez les résultats non seulement avec la direction, mais aussi les employés à tous les niveaux.

### **Exemples de terrain**

- [FINCA Peru Grievance Mechanism](#)
- [NRSP in Pakistan Responds to Employee Grievance](#)
- [VisioFund and ESAF Monitor Employee Satisfaction and Understand Reasons for Staff Exit](#)

*5.B.2.1 L'institution dispose d'un mécanisme formel de consultation des représentants des employés sur les décisions RH et l'élaboration des politiques. Les représentants du personnel ont un accès direct aux cadres dirigeants.*

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si 1) l'institution a identifié des représentants des employés, 2) régulièrement et formellement consultés sur les décisions RH, y compris avec les cadres dirigeants et que 3) ces échanges alimentent la revue des politiques RH.
- Si un élément est manquant, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Politique RH,
- Rapport de consultation des représentants des employés
- Entretien avec des employés, les représentants du personnel et le responsable RH

**Preuves à fournir**

Partagez les modalités d'organisation et de consultation des représentants RH et les décisions prises suite aux consultations pour faire évoluer les politiques RH.

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

L'institution consulte les représentants des employés sur les questions de santé et de sécurité des employés, de rémunération et d'avantages sociaux, de conditions de travail et de questions soulevées par les employés. L'institution apporte des changements à son système de développement des ressources humaines en fonction des commentaires des représentants des employés.

*5.B.2.2 L'institution possède un mécanisme formel de résolution des plaintes qui permet aux employés de signaler de manière confidentielle leurs problèmes liés au travail.*

Pour s'assurer que toute violation des conditions de travail décentes est rapidement identifiée, les employés devraient disposer d'un canal formel pour exprimer leurs griefs, garantissant un traitement confidentiel des informations partagées.

**Conseils de notation**

- L'indicateur sera noté « oui » s'il existe 1) des moyens formels de soulever des préoccupations, 2) confidentiels, 3) avec une approche connue par les employés et 4) un traitement systématique des griefs qui ont été soulevés par les employés.
- Si un de ces éléments est manquant, sélectionner « partiellement ».
- S'il n'y a pas de moyen formel de soulever des préoccupations de manière confidentielle, sélectionner « non ».

**Sources d'information**

- Politique RH
- Rapport sur les plaintes des employés
- Entretien avec le responsable des RH, et des employés des agences

**Preuves à fournir**

Expliquez les canaux à la disposition des employés pour exprimer leurs griefs et le niveau de compréhension et de connaissance à leur sujet.

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

- [Guidance for Grievance Mechanisms](#)

**Ressources pour l'indicateur 5.B.2.2**



- [FINCA Peru Grievance Mechanism](#)

### 5.B.2.3 L'institution interroge les employés sur leur satisfaction et leurs préoccupations concernant les conditions de travail. Fréquence minimale : annuelle

Le niveau de satisfaction des employés peut être un indicateur de conditions de travail décentes dans l'organisation. Le suivi de la satisfaction des employés peut aider à assurer le bon fonctionnement d'une équipe et envoie le message que la direction accorde de l'importance aux retours des employés. L'institution devrait mener des sondages de satisfaction régulièrement, au moins une fois par an, auprès d'au moins un échantillon représentatif d'employés (c.-à-d. que le sondage devrait couvrir tous les types d'employés).

#### Conseils de notation

- Sélectionner « oui » si 1) un sondage sur la satisfaction des employés a été réalisé au cours des 12 derniers mois et 2) les résultats ont pas été analysés par sexe et autres catégories d'employés et 3) ont été communiqués aux employés.
- Si un élément est manquant, sélectionner « partiellement ».

#### Sources d'information

- Politique RH,
- Enquête de satisfaction des employés et rapport
- Entretien avec des employés et le responsable RH

#### Preuves à fournir

Précisez quand a eu lieu le dernier sondage sur la satisfaction des employés et quel type d'analyse et de partage a été effectué sur les résultats.

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

- [Guidance for Disaggregated Employee Satisfaction Survey and Results-Sharing](#)

## Norme 5C. Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie sociale.

Dès leur embauche, et même avant, lors du recrutement, votre institution devrait inculquer ses valeurs aux nouveaux employés et les encourager par le biais de formations régulières et des incitations équilibrées. Utilisez ces approches pour renforcer l'engagement envers vos objectifs sociaux et le traitement responsable des clients parmi le personnel.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 5.C.1 : Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles.
- Pratique essentielle 5.C.2 : L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients.
- Pratique essentielle 5.C.3 : L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers.

## 5.C.1 Au cours du processus de recrutement et d'embauche, l'institution évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles.

### **Tenir compte de la performance sociale lors de l'embauche d'employés**

Votre département ressources humaines devrait accorder la priorité au recrutement d'employés qui correspondent à la culture et aux valeurs de votre institution. Il est impératif que vous embauchiez des employés qui sont alignés avec votre mission et qui sont enthousiastes à l'idée de travailler avec vos clients cibles. Décrivez une liste de qualités personnelles et d'expérience professionnelle / éducative qui suggère un engagement envers vos objectifs sociaux. Par exemple, vous pourriez souhaiter des candidats ayant un fort sens des responsabilités pour aider les personnes marginalisées, des capacités de résolution de problèmes, de bonnes compétences en travail d'équipe et de l'intégrité. Une expérience pertinente peut inclure le travail dans des communautés ayant des clients cibles similaires, des responsabilités dans des services à la clientèle, des déplacements en zones rurales, la capacité de parler une langue locale, etc.

Si vous n'êtes pas sûr des compétences et de l'expérience qui feront un bon candidat pour porter votre mission sociale, envisagez de parler avec le personnel sur le terrain – les responsables, en particulier – des caractéristiques personnelles qui font un employé compétent.

Par exemple, VisionFund International (VF) embauche des personnes locales, car les agents de crédit qui proviennent des mêmes communautés que les clients sont les mieux à même d'identifier, de recruter et de travailler avec les clients cibles de VF. Contrairement à de nombreuses institutions qui mettent beaucoup l'accent sur l'éducation formelle d'un candidat, VF a constaté que l'enseignement supérieur ne fait pas partie des principaux attributs qui font un bon agent de crédit. Ils valorisent plutôt les caractéristiques suivantes : compétences mathématiques suffisantes pour remplir les formulaires d'évaluation et de demande de prêt; connaissance et langue de la région; le dévouement, la ténacité et l'engagement en faveur de la finance inclusive; compétences interpersonnelles et commerciales; la volonté et la capacité de travailler sur le terrain; et l'engagement envers les valeurs de VF.

Identifiez les responsabilités liées à la performance sociale pour chaque poste et, lors de l'embauche de nouveaux employés, évaluez la capacité des candidats à s'acquitter de ces responsabilités. Créez une liste pour votre organisation, adaptée à vos objectifs sociaux spécifiques.

Enfin, en plus d'exiger des employés qu'ils signent le code éthique de l'organisation, envisagez d'élaborer un « contrat d'engagement » stipulant qu'un candidat à un emploi fera de son mieux pour atteindre vos objectifs sociaux.

### **Exemples de terrain**

- VisionFund International recrute des agents de crédit locaux à l'aide d'événements de sensibilisation

### *5.C.1.1 L'institution évalue le travail et l'expérience personnelle de chaque candidat liés aux clients cibles de l'institution.*

La construction d'une culture institutionnelle alignée sur la stratégie sociale commence par le processus d'embauche. Les procédures de recrutement devraient sélectionner les candidats qui correspondent aux objectifs de l'organisation afin d'atteindre une clientèle cible spécifique. Les employés, et en particulier le personnel de terrain, devraient être en mesure de comprendre les besoins et les préférences des clients cibles, de valoriser leur adoption des produits et services proposés, de soutenir leur intégration en tant que clients

### **Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si les canaux de recrutement intègrent des employés de la même région/culture que les clients cibles, et si la grille d'évaluation pour le recrutement teste spécifiquement le travail et l'expérience personnelle liés aux clients cibles.
- Sélectionner « partiellement » si l'évaluation est informelle ou anecdotique incluant des discussions sur le travail et l'expérience personnelle liées aux clients cibles.

**Sources d'information**

- Manuel RH
- Guide d'entrevue pour le recrutement
- Entretiens avec les RH

**Preuves à fournir**

Préciser les éléments de la procédure de recrutement qui permettent d'évaluer l'engagement et la capacité à servir les clients cibles.

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

Selon sa stratégie sociale, l'institution peut rechercher des candidats ayant une expérience pertinente dans des communautés ayant des clients cibles similaires, au sein de service à la clientèle, la volonté de travailler dans les zones rurales et la capacité de parler une langue locale.

### *5.C.1.2 L'institution évalue la motivation de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux de l'institution.*

La construction d'une culture institutionnelle alignée sur la stratégie sociale commence par le processus d'embauche. Les procédures de recrutement devraient sélectionner les candidats qui correspondent à la culture et aux valeurs de l'institution.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la grille d'évaluation du recrutement teste spécifiquement la motivation et l'alignement avec les valeurs, mission et vision de l'institution, et si le candidat est formellement exposé à la stratégie sociale pendant le processus de recrutement.
- Sélectionner « partiellement » si l'évaluation est informelle ou anecdotique incluant des discussions sur la stratégie sociale.

**Sources d'information**

- Manuel RH
- Guide d'entrevue pour le recrutement
- Entretiens avec les RH

**Preuves à fournir**

Préciser les éléments de la procédure de recrutement qui permettent d'évaluer l'engagement envers la stratégie sociale.

**Ressources pour l'indicateur 5.C.1.2**

- [Examples of Employee Positions and Related GPS Duties](#)

### *5.C.1.3 La période de formation/d'essai pour les nouveaux employés en contact direct avec les clients comprend une évaluation des compétences et de l'engagement à servir les clients cibles de l'institution.*

L'organisation d'une culture institutionnelle alignée sur la stratégie sociale repose sur la capacité du personnel de terrain à servir les clients cibles. Les procédures d'intégration et de renforcement des capacités des nouveaux employés devraient vérifier les capacités et

l'engagement des candidats à dialoguer, comprendre, rassurer et servir la clientèle cible spécifique.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si la formation initiale / l'expérience sur le terrain / l'apprentissage sur le tas lors des premières étapes comprennent une vérification / discussion avec le responsable sur la façon dont le nouvel employé est en mesure de servir adéquatement les clients cibles.
- Sélectionner « partiellement » si l'évaluation est informelle ou incluant des discussions anecdotiques sur les capacités des nouveaux employés à servir les clients cibles.

**Sources d'information**

- Manuel RH
- Guide d'entrevue pour le recrutement
- Entretiens avec les RH

**Preuves à fournir**

Préciser les éléments de la procédure d'intégration qui permettent d'évaluer l'engagement et les compétences des employés en contact direct avec la clientèle pour servir les clients cibles.

#### *5.C.1.4 Tous les employés signent un document attestant qu'ils respecteront le Code d'éthique.*

Avoir un code d'éthique ne suffit pas à lui seul à donner vie aux valeurs de l'institution. Les politiques RH comme le recrutement, l'évaluation et la formation devraient partager les normes énoncées dans le code. Tous les employés doivent connaître le Code et déclarer leur engagement à s'aligner sur ses règles en le signant.

**Conseils de notation**

- Sélectionner « oui » si le code d'éthique est formellement présenté aux employés et que tous le signent et le connaissent.
- Sélectionner « partiellement » si le Code est connu des employés mais n'est pas officiellement signé, ou si le Code est partiellement signé (pas tous les employés), signé automatiquement sans discussion formelle / présentation du Code qui n'est alors pas bien connu / compris par les employés.

**Sources d'information**

- Manuel RH / code d'éthique
- Dossiers des employés
- Entretien avec le responsable RH
- Entretien avec le personnel des agences

**Preuves à fournir**

Vérifiez les dossiers des employés (ou le contrat de travail) pour voir si les employés signent un document reconnaissant qu'ils ont lu, compris et accepté de respecter le code d'éthique.

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

Le code d'éthique devrait inclure la confidentialité des données des clients

## 5.C.2 L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients.

**Former et évaluer les employés sur la performance sociale**

À l'aide de vos méthodes d'évaluation des employés, introduisez une évaluation des responsabilités en termes de performance sociale. Choisissez des critères qui correspondent directement aux objectifs sociaux de votre organisation. Chaque employé de votre institution devrait avoir une liste de ses responsabilités, et des évaluations régulières des performances devraient examiner le succès de l'employé dans l'accomplissement de ces responsabilités. Sachez que les employés qui ont l'habitude d'être évalués uniquement sur leurs responsabilités en matière de performances financières peuvent résister à cette nouvelle forme d'évaluation. Avant d'ajouter des critères de performance sociale à vos évaluations, assurez-vous que les employés ont d'abord été formés à la stratégie sociale de l'institution et à leurs responsabilités en matière de performance sociale.

### **Former les employés à la protection des clients et à éviter les techniques de vente agressives**

Formez vos employés sur la façon de vendre vos produits et services sans faire pression sur les clients. Les techniques de vente agressives peuvent être particulièrement dommageables pour les clients à faible revenu et ceux qui ont une capacité financière limitée, car ils peuvent être susceptibles d'acheter des produits davantage en fonction de la pression des ventes que de l'adaptation réelle du produit à leurs besoins et capacités.

Définissez clairement les « ventes agressives » et ce que vous ferez pour surveiller et sanctionner les employés qui pratiquent des ventes agressives.

Voici des exemples de ventes agressives :

- Dire aux clients qu'il y a une limite de temps pour une offre spécifique (« vous devez signer aujourd'hui, car le prix augmentera demain »);
- Continuer à poursuivre un client qui a clairement refusé un produit;
- Décourager ou empêcher les clients de consulter une personne de confiance;
- Décourager ou empêcher les clients de lire les informations sur les produits, les contrats, etc.;
- Se disputer, être hostile ou condescendant envers le client;
- Intimider ou menacer le client (« si vous ne souscrivez pas d'assurance-vie, vous aurez l'air de ne pas vous soucier de votre famille »); et
- Exiger que tous les membres du groupe renouvellent un prêt, sans possibilité pour l'un des membres de se retirer.

Les employés doivent pouvoir parler des produits d'une manière que les clients comprennent. Former les employés à poser les bonnes questions afin qu'ils puissent diriger les clients individuels vers les produits les plus appropriés. Ils devraient être en mesure de vendre un produit en soulignant comment il sera utile pour le client; la méthode devrait être de faire comprendre au client en quoi le produit est utile, pas de le harceler pour qu'il signe un contrat. De plus, former les employés au respect du droit du client de refuser un produit.

Les techniques de vente doivent être adaptées aux niveaux d'éducation des clients, ainsi qu'aux conditions du marché local. Par exemple, les clients qui n'ont jamais utilisé un produit d'assurance sont vulnérables aux ventes agressives, car ils peuvent trouver difficile de déterminer si le produit répond à leurs besoins, ou ils peuvent croire que les paiements de primes sont remboursés si les réclamations ne sont pas faites. Assurez-vous que les techniques de vente (recrutement des clients, argumentaire de vente et matériel promotionnel) n'induiront pas les clients en erreur sur les avantages d'un produit.

Votre organisation n'est pas responsable de la formation des agents ou des fournisseurs tiers (par exemple, les agents mobiles, les compagnies d'assurance, les sociétés de transfert d'argent) sur les ventes agressives, mais vous devez vérifier que ces fournisseurs forment leurs propres représentants. Surveillez vos propres employés ainsi que les tiers auxquels vous êtes affilié. La surveillance de routine devrait inclure des vérifications sur la façon dont les employés vendent des produits. Interviewez les clients ainsi que le personnel.

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

- [Sample Loan Officer GPS Evaluation Criteria Table](#)
- [Al Majmoua Trains Employees on GPS](#)
- [FINCA Microfinance Bank LTD. Evaluates Employees on Customer Care](#)

### *5.C.2.1 L'institution forme tous les employés sur ses objectifs sociaux et sur la manière dont leur travail contribue à atteindre ces objectifs, et renforce cela de manière continue.*

La formation transmet de nouvelles compétences, assure une culture commune et favorise l'engagement envers la stratégie. Les institutions plus grandes et à croissance rapide ou celles qui ont un taux de roulement élevé (>20 %) ont besoin d'une formation plus fréquente afin que tous les nouveaux employés aient une compréhension commune de leurs rôles et responsabilités, y compris la mise en œuvre de la stratégie sociale.

La formation peut être informelle, y compris la sensibilisation, les occasions de discussion, mais devrait être continue.

Pour les institutions à croissance rapide, des formations de recyclage devraient être offertes à la plupart des employés au moins une fois par an pour s'assurer que ces concepts sont renforcés et que les nouvelles tendances, politiques et pratiques liées aux objectifs sociaux peuvent être présentées au personnel existant. Pour les organisations à croissance lente, des actualisations tous les deux ans sont raisonnables.

#### **Conseils de notation**

- Le score est « oui » 1) s'il existe un module de formation incluant les objectifs sociaux et 2) si tous les employés ont été formés et 3) connaissent ces bases.
- Le score est « partiellement » si un des éléments est manquant.
- S'il existe un module de formation générique standard, mais qu'il n'y a pas de référence spécifique à la stratégie et aux objectifs sociaux de l'institution, sélectionnez « non ».

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

- Plans de formation, matériel de formation
- Entretiens avec les RH
- Entretiens avec les employés de l'AC et des directions générales

#### **Preuves à fournir**

Référez-vous aux plans de formation, au matériel de formation, aux entretiens avec le personnel et à la façon dont les objectifs sociaux sont intégrés.

#### **Ressources pour l'indicateur 5.C.2.1**

- [Sample Employee GPS Responsibilities Table](#)
- [FINCA Microfinance Bank LTD. Evaluates Employees on Customer Care](#)

### *5.C.2.2 L'institution forme les employés à la protection des clients, conformément à leurs rôles et responsabilités. La formation couvre au minimum les sujets suivants :*

*5.C.2.2.1 Analyse de la capacité de remboursement et processus d'approbation de crédit*

*5.C.2.2.2 Comment éviter les techniques de vente agressives, y compris comment respecter le droit des clients de refuser des produits*

*5.C.2.2.3 Comment expliquer les prix, les termes et conditions aux clients et comment vérifier la compréhension des clients*

*5.C.2.2.4 Pratiques de recouvrement des créances et procédures de recouvrement des prêts*

*5.C.2.2.5 Politiques de confidentialité et de partage des données et risques de fraude, y compris les fraudes courantes, l'identification des fraudes et le signalement des fraudes.*

*5.C.2.2. Comment fonctionne le mécanisme de gestion des réclamations, comment résoudre les réclamations contre des prestataires tiers et comment traiter les clients avec respect pendant le processus.*

Avoir un code d'éthique, ou des procédures pour la protection des clients, ne suffit pas à donner vie aux valeurs. Les politiques RH, comme le recrutement, l'évaluation et la formation, devraient refléter les normes énoncées dans le code et dans les politiques et procédures de protection des clients.

Les formations peuvent prendre la forme de formations officielles en classe, d'apprentissage en ligne ou peuvent avoir lieu lors de réunions régulières des directions générales ou régionales (pourvu qu'il y ait des preuves que les questions de protection des clients sont abordées).

### Conseils de notation

- Pour chaque détail, sélectionnez « oui » si l'institution a mis en place 1) un programme de formation efficace et formel sur le sujet, 2) fourni régulièrement 3) à tous les employés concernés.
- Sélectionnez « partiellement », si la formation ne couvre pas en détail la problématique soulevée, si tous les employés concernés ne sont pas formés, si la formation n'est pas formalisée, ou si la formation n'est pas faite régulièrement (au moins tous les 2 ans).

### Sources d'information

- Manuel RH
- Matériel de formation
- Dossiers des employés
- Liste des formations dispensées au cours de la dernière année
- Matériel de formation de groupe
- Entretien avec le responsable RH
- Entretien avec le personnel des agences
- Opérations, directeurs d'agence, agents de crédit

### Preuves à fournir

Précisez les éléments des politiques RH et du matériel de formation qui permettent de diffuser le code d'éthique et les politiques de protection des clients (modules de formation, mises à jour sur place, apprentissage en ligne, etc.). Le matériel de formation devrait indiquer clairement la norme de conduite que le personnel doit respecter. Précisez la date des formations les plus récentes.

Précisez à quelle étape le personnel reçoit une formation (p. ex., formation initiale, encadrement en cours d'emploi, séances spéciales).

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

#### Détail 5.C.2.2.1

S'applique au personnel de crédit.

L'analyse de la capacité de remboursement consiste à établir une analyse des flux de trésorerie, à effectuer des vérifications croisées et à interroger les clients.

Si la vérification est effectuée par les membres du groupe, les groupes sont formés sur la façon de mener une vérification et les critères de prêt pertinents.

#### Détail 5.C.2.2

Grâce à la formation, le personnel comprend et possède les compétences nécessaires pour mettre en œuvre des politiques et des procédures liées au traitement équitable et responsable des clients et conformes au code d'éthique. Un comportement inacceptable est mis en évidence. Le matériel de formation devrait explicitement faire référence aux ventes agressives. Les jeux de rôle sont particulièrement utiles pour démontrer à quoi ressemblent les ventes agressives.

L'institution vérifie que les tiers (responsables de réseau d'agents, etc.) forment leurs propres représentants sur le traitement équitable et responsable des clients. La formation est alignée sur le code de conduite de l'institution et énonce les comportements inacceptables.

#### Détail 5.C.2.2.3

L'institution forme tout le personnel à communiquer l'information relative aux produits, aux services et aux politiques aux clients dans la langue locale et à un niveau approprié compte tenu des limites en termes d'éducation financière. Pour les clients moins instruits, la communication orale complète l'information écrite.

Exemple : L'institution X forme ses agents de crédit à être en mesure de lire les contrats aux clients ayant des limitations en matière d'alphabétisation et/ou de capacité financière, faisant de l'échange une série de questions et réponses afin que les clients puissent poser des questions et que les agents de crédit puissent vérifier la compréhension.

L'institution Y a ses représentants du service à la clientèle, qui s'occupent des décaissements, formés pour vérifier verbalement la compréhension des termes et conditions par le client pendant le processus de décaissement.

#### Détail 5.C.2.2.4

La formation devrait inclure les mesures que les employés sont censés prendre et celles qu'il leur est interdit de prendre en cas de défaut. Cela comprend une formation sur la façon d'évaluer la volonté et la capacité d'un client à rembourser.

Exemple : Le personnel local des recouvrements est encouragé à appeler les clients « clients ayant des prêts en retard » plutôt que « clients en souffrance » afin d'éviter les connotations négatives et le dédain associés à ce mot.

#### Détail 5.C.2.2.5

Afin d'informer vos clients sur la confidentialité des données, assurez-vous d'abord que votre personnel est bien formé sur le sujet. La confidentialité des données des clients devrait faire partie de la formation initiale du personnel.

La formation doit préciser comment le personnel doit transmettre les politiques de protection de la vie privée et de sécurité des données (comment parler aux clients de la protection de la vie privée et de la confidentialité, comment assurer la sécurité des renseignements sur les clients, comment protéger les mots de passe informatiques).

#### Détail 5.C.2.2.6

Pour qu'un mécanisme de traitement des plaintes soit efficace, les employés doivent être au courant de son existence et de la façon de l'utiliser. Les employés doivent savoir comment fonctionne le mécanisme et comment diriger les clients vers la personne ou le mécanisme approprié. Le traitement des plaintes devrait faire l'objet d'une formation initiale.

Le fonctionnement du mécanisme de plainte n'est pas seulement le canal à utiliser pour déposer une plainte, mais aussi la façon dont le personnel traite les plaintes.

#### **Ressources pour l'indicateur 5.C.2.2**

- [SKS and Equitas Protect Client Data](#)
- [Guidance for Adequate Training of Employees on Code of Conduct and Client Protection](#)

### 5.C.3 L'institution évalue et incite les employés sur la base de critères sociaux et financiers.

#### **Encourager une performance équilibrée**

Les indicateurs utilisés pour mesurer et récompenser les employés transmettent un message important au personnel et aux clients sur ce que votre institution valorise. Si votre organisation prétend avoir des objectifs sociaux mais encourage exclusivement la performance financière, les employés n'ont d'autre choix que de déprioriser la performance sociale.



Par exemple, on peut supposer qu'une politique incitative de « tolérance zéro à l'égard des arriérés » incitera certains agents de crédit à recourir à des pratiques de recouvrement inacceptables. Et vous ne pouvez pas vous attendre à ce qu'un responsable passe du temps à encadrer le personnel et à former de nouveaux leaders si cela ne fait pas partie de ses objectifs.

Pour concevoir et mettre en œuvre un système de d'incitation des employés qui comprend des objectifs sociaux et financiers, considérez d'abord: Quels sont les comportements et les réalisations que vous voulez promouvoir? Par exemple, voulez-vous simplement que les agents de terrain récupèrent le maximum possible de prêts en retard, ou le traitement respectueux des clients en souffrance est-il également un objectif? Voulez-vous que les employés vendent autant de polices de micro-assurance que possible, ou vous souciez-vous également qu'une police d'assurance soit la bonne solution pour le client qui l'achète? Est-il suffisant pour un agent de terrain de simplement remplir le profil de données sociales d'un client, ou est-il important que les informations soient également exactes? Réfléchissez bien à vos objectifs sociaux, tels que le traitement respectueux des clients, une bonne adaptation des produits et une collecte de données précises, afin de savoir clairement quels comportements votre système de récompenses devrait encourager.

Un bon système d'incitation doit permettre de :

- Équilibrer les objectifs sociaux et financiers. Intégrez des variables « sociales » dans votre système d'incitation, sans dépasser cinq variables, ce qui permet au système de rester maniable et simple. Vous pouvez trouver [Exemples of Social Variables for Incentivizing Employees](#) dans le centre de ressources. Les pondérations attribuées aux variables sociales et de productivité devraient être équilibrées pour s'assurer que la même importance est accordée à la performance sociale et financière. Dans certains cas, l'importance d'un objectif social peut être soulignée en le plaçant comme une condition (plutôt qu'une variable) dans le système d'incitation. Par exemple, les récompenses d'un agent de crédit peuvent être conditionnées à un pourcentage de clients cibles (p. ex., femmes, agriculteurs, ruraux) dans son portefeuille. De plus, vous pouvez mettre l'accent sur le traitement souhaité des clients en excluant les employés sanctionnés pour avoir maltraité les clients.
- Encourager le bon traitement des clients. Il est important que la proportion variable du salaire d'un agent de terrain soit raisonnable – jamais plus de 50 %, bien que 20 à 30 % soit souvent une meilleure limite pour prévenir les mauvaises pratiques telles que les ventes agressives ou les tactiques inacceptables pour le recouvrement. Fixer des limites pour la charge de travail des agents sur le terrain, afin que les clients ne souffrent pas du personnel dont la charge de travail est trop élevée (voir [Guidelines for Caseload Limits](#)). Envisagez également de plafonner les incitations aux décaissements et aux ventes afin de réduire l'incidence des pratiques trop agressives. Par exemple, une institution a décidé que tout déboursement au-delà de 120 % de la cible de décaissement n'est pas pris en compte dans le calcul des primes.
- Être simple et direct. Les calculs des primes devraient être simples et transparents pour chaque groupe d'employés; Une bonne règle de base est que tout employé devrait être en mesure de calculer ses propres incitations. Les indicateurs clés qui se combinent pour évaluer la performance ne doivent pas dépasser cinq pour chaque groupe d'employés. Suivez les variables et les mesures dans votre SIG ou tout autre système fiable perçu comme transparent et équitable par les employés.
- Fixer des objectifs réalisables. Essayez de fixer des conditions qui qualifient au moins 70% des employés pour des récompenses. Surtout lorsque vous introduisez de nouvelles variables ou pondérations dans votre système d'incitation, cherchez à toucher plus d'employés qui peuvent obtenir une prime, plutôt que moins. Au fil du temps, vous serez en mesure d'évaluer si vous avez établi des objectifs réalisables et d'ajuster la structure incitative en conséquence.
- Promouvoir l'égalité entre les employés. Bien que certaines institutions choisissent de n'appliquer des incitations qu'à certains postes, l'expérience montre qu'un système complet qui couvre la majorité des postes au sein de l'institution – ou du moins les postes sur le terrain – crée un plus grand sentiment d'égalité entre les employés. De plus, bien que les employés puissent avoir des indicateurs différents en fonction de leurs responsabilités, ils doivent tous être alignés sur les mêmes

objectifs finaux. Par exemple, un directeur d'agence pourrait être incité par une cible liée à la réduction du départ de clients, tandis qu'un représentant du service client de cette agence travaillerait à résoudre le maximum des plaintes de clients – et les deux travailleraient vers le même objectif de fidélisation de la clientèle.

Une fois que vous avez créé votre système d'incitation, investissez du temps pour communiquer aux employés la raison d'être du système et son fonctionnement. Préparez une formation à l'échelle de l'organisation avant de mettre en œuvre un nouveau système, ou si vous croyez que les employés ne comprennent pas parfaitement le système actuel. Complétez la formation par des guides courts et simples à l'intention des employés qui expliquent les politiques et fournissent des exemples de calculs.

Enfin, chaque année, votre institution devrait revoir le système d'incitation. Cette tâche devrait incomber à la direction et à l'audit interne. Ce personnel devrait examiner tout nouveau système après trois à six mois, puis chaque année par la suite. Le rôle de l'audit interne est de surveiller les facteurs présentés dans le Factors to Consider During Internal Audit of Your Staff Incentive System Table et d'en faire un rapport à la direction. La direction devrait utiliser cette information, en plus de l'information sur le marché, pour poser les questions essentielles présentées dans le Essential Questions to Answer When Reviewing Your Staff Incentive System Table. L'objectif ultime est de s'assurer que le système incitatif ne crée pas de conséquences négatives imprévues pour les clients.

En règle générale, une seule variable devrait avoir un poids compris entre 10 et 35 %. Les poids inférieurs à 10% ne sont pas motivants, et ceux supérieurs à 35% créent des comportements déséquilibrés (c'est-à-dire la négligence pour d'autres variables). Les conditions sont certains niveaux minimaux de rendement que les fonctionnaires doivent respecter pour avoir droit à leurs récompenses.

#### Ressources

- [Example of Social Variables for Incentivizing Employees](#)
- [Example Incentive Structure that Balances Portfolio Growth/Size and Quality](#)
- [Social Performance Factors to Examine During Internal Audit](#)
- [Essential Questions to Answer when Reviewing Your Staff Incentive System](#)

#### Exemples de champs

- [Ujivian Incentivizes Customer Service](#)
- [ESAF Rewards Staff for Achieving GPS Targets](#)

#### 5.C.3.1 Les évaluations de performances des employés et les incitations incluent la protection des clients ou des critères de performance sociale.

5.C.3.1.1 L'évaluation des performances comprend des critères de protection des clients, tels que la qualité du portefeuille et le service client, y compris le traitement des clients avec respect et sans discrimination.

5.C.3.1.2 L'évaluation des performances comprend des critères de performance sociale, tels que la capacité à recruter des clients cibles, la qualité de la collecte de données, la qualité des services non financiers fournis et la fidélisation des clients.

Afin de souligner l'importance du code d'éthique, des objectifs sociaux et de la protection des clients, les employés devraient être évalués et encouragés sur la base de critères de performance sociale. Les incitations, en particulier, peuvent avoir un impact puissant sur la performance et envoyer un message fort sur l'importance des objectifs sociaux.

#### Conseils de notation

- Sélectionnez « oui » si les évaluations des employés et des agents comprennent, pour le détail 5.C.3.1.1, des examens du respect du code d'éthique, du comportement éthique, de la qualité de l'interaction avec les clients et, pour plus de détails, 5.C.3.1.2, l'examen de la réalisation d'objectifs sociaux spécifiques, et sont incités en conséquence.

- Sélectionnez « partiellement » pour chaque détail si les critères de protection des clients ou de performance sociale sont revus mais non liés à des systèmes d'incitation (prime, reconnaissance formelle).

**Sources d'information**

- Manuel RH
- Dossiers des employés
- Modèle d'évaluation du rendement
- Politique d'incitation
- Entretien avec le responsable RH
- Entretien avec le personnel de l'agence, le directeur des opérations et les agents de crédit

**Preuves à fournir**

Consultez le formulaire d'évaluation du personnel pour voir si l'adhésion au Code ou le respect des valeurs et des objectifs sociaux de l'institution est inclus dans l'évaluation. Précisez les principaux points de la politique d'incitation.

**Ressources pour l'indicateur 5.C.3.1**

- [ESAF Rewards Staff for Achieving GPS Targets](#)

*5.C.3.2 L'institution revoit le système d'incitation pour en vérifier les conséquences négatives telles que la fraude, les mauvais traitements envers les clients, les ventes agressives, le surendettement ou le taux élevé de rotation des employés.*

Les conditions du marché évoluent avec la concurrence, la réglementation, les fluctuations politiques et économiques. L'évolution des conditions tant sur le marché qu'à l'intérieur d'une institution (croissance des employés, nouveaux produits, etc.) crée un besoin de réviser les objectifs et les incitatifs, afin qu'ils restent appropriés et réalistes.

Par exemple, si une institution incite les agents de crédit avec 30 PAR30 <5% et des objectifs de productivité de 250 clients par agent de crédit, alors que la moyenne pour le secteur dans ce pays est de 100 clients par agent de crédit, alors le système d'incitation pourrait pousser les agents de crédit à émettre des prêts de moins bonne qualité.

Les systèmes d'incitation devraient être révisés chaque année. Cela devrait inclure un examen des conséquences sociales imprévues. Les systèmes d'incitation peuvent parfois avoir des conséquences imprévues, en encourageant les employés à agir d'une manière qui a des effets négatifs sur les clients ou l'institution.

**Conseils de notation**

- Le score sera « oui » si le système d'incitation a été revu suite à des conséquences négatives, ou si après examen, il n'a pas été trouvé d'éléments négatifs.
- Le score sera « partiellement » si le système a été analysé mais pas encore suffisamment revu pour complètement éviter les conséquences négatives.
- S'il n'y a pas du tout de révision des programmes d'incitation ou si la révision ne tient pas compte des conséquences sociales imprévues, sélectionnez « non ».

**Sources d'information**

- Politique d'incitation
- Entretiens avec les RH
- Entretiens avec le directeur des opérations

**Preuves à fournir**

Précisez quand les régimes d'incitation ont été examinés pour la dernière fois et s'ils sont examinés régulièrement ou sur une base ad hoc. Expliquez comment il a été révisé si des conséquences négatives ont été observées.

**Ressources pour l'indicateur 5.C.3.2**

- [Factors to Examine During Internal Audit of Your Staff Incentive System](#)
- [Essential Questions to Answer When Reviewing Your Staff Incentive System](#)

DRAFT

## Dimension 6. Croissance et rendements responsables

Les normes et les orientations de la Dimension 6 partent du principe que, en tant qu'entreprise sociale, les décisions et les résultats financiers d'une institution doivent refléter ses objectifs sociaux. Comme pour les autres entreprises sociales, il est essentiel de trouver le bon équilibre. Alors que les institutions financières sont en croissance et qu'elles s'associent avec de nouveaux investisseurs qui peuvent avoir des priorités différentes, il est important que l'institution ait des politiques et des pratiques institutionnalisées qui soutiennent ses propres priorités. Les trois principaux domaines d'intérêt dans cette dimension sont la gestion responsable de la croissance, la fixation des prix et l'utilisation des bénéfices pour atteindre la durabilité à long terme tout en atteignant les objectifs sociaux.

La Dimension 6 comprend trois normes :

- Norme 6A : L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.
- Standard 6B : L'institution fixe les prix de manière responsable.
- Norme 6C : L'institution utilise les bénéfices de manière responsable.

### Norme 6A. L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.

Cette norme comporte 2 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 6.A.1 : Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable.
- Pratique essentielle 6.A.2 : En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable.

#### 6.A.1 Le plan stratégique et/ou plan d'affaires de l'institution fixe des objectifs de croissance responsable.

La plupart des institutions visent des taux de croissance positifs de leur clientèle et/ou de leur portefeuille. Les taux de croissance annuels moyens sont généralement de l'ordre de 5 à 30%, mais ils peuvent atteindre 50% ou plus sur les marchés où le potentiel est encore très important. Des taux de croissance aussi élevés peuvent être appropriés dans certains contextes, par exemple lorsqu'une nouvelle organisation étend ses activités, mais ils peuvent être dangereux dans d'autres contextes où ils peuvent entraîner le surendettement des clients ou affaiblir les systèmes de contrôle interne des institutions à croissance rapide.

Quelle que soit la raison pour laquelle votre institution cherche la croissance (par exemple, pour réaliser des économies d'échelle et atteindre la durabilité, pour atteindre votre objectif social d'inclusion financière), assurez-vous que vos taux de croissance cibles sont durables. La durabilité signifie ne croître que si vous pouvez adapter et étendre vos systèmes de contrôle de la qualité, tels que la formation des employés et la capacité du SIG, ainsi que votre surveillance des risques. Un taux de croissance durable vous permettra de vous développer tout en maintenant une qualité de portefeuille adéquate, en offrant un bon service à la clientèle, en respectant les droits des clients et en donnant aux employés des charges de travail gérables.

Etablissez des taux de croissance par agence et/ou région sur un horizon temporel de trois à cinq ans. Au cours de ce processus, analysez les facteurs suivants, en gardant à l'esprit la qualité du service, la protection des clients et la satisfaction des employés :

- Facteurs externes : demande des clients, concurrence, pénétration et saturation du marché et infrastructure du marché; et
- Facteurs internes : contrôles internes, capacité des ressources humaines, SIG et satisfaction de la clientèle.

### **Analyser les facteurs externes**

Pour chaque agence et pour chaque produit, votre organisation doit analyser les facteurs externes, y compris la demande des clients, la pénétration actuelle et future des concurrents sur le marché, la saturation du marché et l'infrastructure du marché. Une analyse minutieuse de ces éléments est nécessaire pour fixer des taux de croissance durables. Segmentez vos informations de marché selon différents types de clients et différents produits, car des niches saturées peuvent exister dans un marché par ailleurs assez peu saturé. L'institution devrait également évaluer si une stratégie de croissance « intensive » ou « extensive » est la plus appropriée : une stratégie de croissance « intensive » signifie l'augmentation du nombre de clients au sein des agences existantes ou d'un marché géographique limité, tandis qu'une stratégie de croissance « extensive » se concentre sur l'ouverture de nouvelles agences et/ou l'entrée sur de nouveaux marchés. En général, il faut faire preuve d'une plus grande prudence pour une croissance intensive, qui épuise le groupe de « bons » clients plus rapidement qu'une croissance extensive. Les données historiques provenant du MIX Market montrent que des niveaux de croissance intensive supérieurs à 168% (taux de croissance du nombre d'emprunteurs par agence) sont associés à une qualité de portefeuille inférieure alors que seuls des niveaux de croissance supérieurs à 631 % (taux de croissance du nombre d'agences par institution) sont associés à une détérioration de la qualité du portefeuille. Ces données ne suggèrent pas que votre institution ne devrait jamais poursuivre une croissance « intensive », mais plutôt que vous devriez vous demander si l'augmentation des clients au sein des agences existantes favorisera des résultats positifs (p. ex., inclusion financière) ou plutôt négatifs (p. ex., surendettement des clients).

Le tableau intitulé Analyze External Factors to Inform your Growth Policy présente les facteurs externes que vous devez analyser, les données dont vous aurez besoin pour effectuer cette analyse (« ressources nécessaires ») et les informations que vous tirez de chaque analyse (« analyse »). L'utilisation de données internationales pour calculer le potentiel de marché montre comment votre organisation peut utiliser les données de Global Findex pour vous aider à déterminer le marché potentiel de votre organisation.

### **Analyser les facteurs internes**

Votre politique de croissance devrait également tenir compte de la capacité interne de votre institution à équilibrer croissance et qualité de service. Le tableau « Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy » énumère les facteurs internes que vous devriez examiner et résume les informations que vous pouvez tirer de chaque analyse.

### **Exemples de terrain et ressources pour 6A**

- Analyze External Factors to Inform your Growth Policy
- Using Global Data to Calculate Market Potential
- Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy

#### *6.A.1.1 L'institution ajuste ses objectifs de croissance à la saturation du marché.*

La saturation du marché se produit lorsque la fourniture d'un produit ou d'un service atteint les limites de la demande effective d'un segment de clientèle ciblé. La saturation du marché du crédit présente un risque élevé de surendettement. Cela reste difficile à mesurer, mais certains signaux d'alarme peuvent être pris en compte : par ex. lorsque les agents de crédit ont du mal à atteindre leurs objectifs de décaissement, ou que les emprunts multiples sont une pratique courante.

MIMOSA est un outil créé pour mesurer le niveau de saturation sur les marchés du crédit et peut donner un aperçu du niveau de risque d'un pays donné.

Un certain nombre de questions doivent être examinées :

- L'institution surveille-t-elle la saturation du marché? Quelles sont les sources d'information?
- La planification budgétaire/financière est-elle un processus ascendant? Y a-t-il des commentaires du terrain?
- Des ajustements ont-ils été apportés aux objectifs de croissance en raison de la saturation ou du surendettement des marchés dans le passé?

#### **Conseils de notation**

- Pour un score « oui », l'institution devra 1) ajuster ses objectifs de croissance pour le personnel sur le terrain en fonction de la connaissance du marché, et 2) revoir ces objectifs à une fréquence régulière et 3) justifier les ajustements proposés dans les objectifs de croissance.
- Si un des éléments est manquant, le score sera « partiellement ».

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

- Entretien avec le conseil d'administration
- Entretien avec le responsable du crédit
- Entretien avec le PDG
- Entretien avec Directeur Administratif et Financier
- Rapports de la direction au conseil d'administration, procès-verbaux des réunions antérieures du conseil
- Etudes de marché
- Plan d'affaires et hypothèses utilisées pour projeter la croissance, tendances de croissance passées
- Rapports de rating, s'ils existent

#### **Preuves à fournir**

Démontrer que le conseil d'administration ou la direction demande, dispose et utilise des informations sur la saturation du marché pour déterminer et ajuster les objectifs. S'il y a un exemple d'ajustement des objectifs de croissance pour cette raison ou d'autres, au cours de la dernière année, décrivez-le.

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

- [Financial Service Providers in Serbia and Bosnia-Herzegovina Monitor Market Saturation and Over-indebtedness Risk](#)
- [Incofin Defines Responsible Growth](#)

#### **Ressources pour l'indicateur 6.A.1.1**

- L'[indice MIMOSA](#), qui est basé sur la pénétration du marché et la capacité

*6.A.1.2 L'institution aligne ses objectifs de croissance à la demande, par segment de clientèle, telle qu'identifiée dans les études de marché.*

Différents segments de clientèle auront des niveaux spécifiques de demande et de risque de saturation pour leur crédit et d'autres produits. Afin de comprendre ces caractéristiques, l'institution doit mener divers types d'études de marché par secteur et utiliser les résultats pour ajuster des objectifs de croissance responsable en fonction de la situation de ses clients et de son contexte.

Pour plus d'informations sur les études de marché centrées sur le client et l'analyse des besoins des clients par segment et secteur, veuillez consulter les sections <https://en.spi->

online.org/resources/guide/dimension-3-client-centered-products-and-services 3.A.1 et 3.A.2 du présent guide de mise en œuvre.

### Conseils de notation

- Pour un score « oui », l'institution doit 1) Réaliser des études de marché régulières, 2) Différencier les résultats en fonction de ses segments de clientèle les plus pertinents et 3) Ajuster les objectifs de croissance de chaque produit en fonction de la compréhension de la demande de ce segment, du niveau d'endettement et du niveau de saturation du marché
- Si un des éléments est manquant, le score sera « partiellement ».

### Sources d'information

- Résultats d'études de marché, de visites mystères, de recherches au niveau national, de recherches issues des centrales de risques
- Entretiens avec les clients
- Plans annuels ou opérationnels qui montrent les taux de croissance cibles par segment/produit

### Preuves à fournir

Résumé des pratiques mises en œuvre par l'institution qui répondent à l'indicateur

#### 6.A.1.3 L'institution alloue des fonds et des ressources humaines pour renforcer les capacités internes afin d'assurer une croissance responsable :

6.A.1.3.1 Mécanismes de contrôle interne/audit interne

6.A.1.3.2 Recrutement et formation du personnel et des agents tiers, le cas échéant

6.A.1.3.3 Qualité et capacité du système d'information de gestion

La croissance peut causer des difficultés : ces détails visent à aborder la façon dont une croissance rapide peut conduire à des lacunes dans les capacités internes de l'institution, qui peuvent ensuite affecter la protection ou la satisfaction des clients. L'institution a besoin de suffisamment de personnel, de formations initiale et de recyclage, d'une infrastructure de gestion des données et d'une capacité d'audit interne pour être en mesure de gérer efficacement la croissance tout en maintenant des normes élevées en matière de protection des clients. L'institution doit s'assurer que suffisamment de personnel et de ressources financières sont disponibles pour renforcer et maintenir sa capacité interne en période de croissance importante. Elle doit disposer de fonds suffisants pour embaucher le personnel nécessaire pour suivre la croissance.

### Conseils de notation

#### Détail 6.A.1.3.1

- Pour un score « oui », l'institution doit disposer d'un nombre suffisant d'employés à l'audit interne pour visiter chaque agence au moins une fois par an et mener des entretiens sur l'examen des dossiers d'au moins 3 à 5 % des clients.

#### Détail 6.A.1.3.2

- Pour un score « oui », l'institution doit 1) avoir suffisamment de personnel pour bien faire le travail, c'est-à-dire ne pas épuiser le personnel sur le terrain, surchargé de travail ou épuisé en raison d'une pénurie de personnel. Voir [les Lignes directrices sur les limites de charge de travail](#) pour connaître les niveaux recommandés pour les agents de crédit. Elle doit également 2) organiser des formations de recyclage annuelles pour l'ensemble du personnel et offrir des formations initiales aux nouveaux employés dans les trois mois suivant leur date d'entrée en fonction.

#### Détail 6.A.1.3.3

- Pour un score « oui », la capacité du SIG doit permettre à l'institution de 1) conserver et pouvoir intégrer de manière sécurisée et stable les renseignements sociaux et



financiers de l'ensemble des clients dans une ou deux bases de données liées par un ID client unique, 2) suivre régulièrement la situation de chaque client, notamment sur le PAR.

#### Sources d'information

- Entretien avec le personnel et responsable de l'audit interne
- Entretien avec le responsable informatique
- Entretien avec le responsable RH et/ou formation

#### Preuves à fournir

Préciser à quelle fréquence chaque agence est visitée par le service de l'audit interne et quel pourcentage de clients ou d'agents de crédit reçoivent des visites ou des appels de surveillance

Préciser à quelle fréquence et pendant combien de temps par session le personnel reçoit une formation, quel est le taux de rotation dans l'institution pour le personnel de terrain et dans l'ensemble.

Préciser si le SIG est intégré, stable et complet avec des données de performance financière et sociale pour l'ensemble des clients.

#### Ressources pour l'indicateur 6.A.1.3

- [Guidelines for Case Load Limits](#)

## 6.A.2 En période de forte croissance, l'institution surveille plus fréquemment les données liées à une croissance responsable.

La croissance a un impact direct sur la capacité de votre organisation à maintenir une qualité de service élevée et l'équilibre financier. Pour garder un contrôle strict de la croissance, votre institution devrait surveiller une liste d'indicateurs clés chaque trimestre, y compris :

- Indicateurs internes de croissance, par agent de terrain, par agence et par région, et pour chaque produit et/ou segment de clientèle, y compris les éléments suivants :
  - Nombre de prêts en cours
  - Portefeuille en cours
  - Taille moyenne des prêts
  - Nombre de comptes d'épargne et soldes moyens
  - Recrutement de nouveaux clients
  - Incidence des emprunts multiples (auprès votre institutions et d'autres sources)
  - Variation du PAR 30
  - Productivité (clients/employés ; clients ou emprunteurs/personnel sur le terrain)
- Analyse de la longévité des clients par agence pour chaque produit, par agent de crédit ou période. Une telle analyse peut mettre en évidence les problèmes de risque de crédit qui sont minimisés par une analyse globale. L'analyse par ancienneté est particulièrement utile lors de changements dans la méthodologie de crédit, le dispositif d'incitation ou l'organisation opérationnelle.
- L'évolution des conditions du marché local.

Surveiller ces indicateurs tous les trimestres, car une évaluation annuelle ne tient pas compte des périodes de fluctuation, comme une forte croissance suivie d'une contraction. Il est également important de surveiller la croissance par agence, car les données agrégées ne reflètent pas une croissance excessive dans une agence donnée. Comparez ces indicateurs à vos cibles, en analysant les différences.

Surveillez également l'évolution des conditions du marché en analysant la croissance du marché par segment de clientèle et / ou type de produit par trimestre. Si des changements inattendus dans les conditions externes sont détectés, la direction doit agir pour éviter des conséquences négatives pour l'organisation et ses clients. Par exemple, si un nouveau

concurrent pénètre dans une zone géographique où le taux de pénétration est déjà élevé, déterminez si des mesures préventives ou correctives sont nécessaires, telles que la mise en œuvre de limites plus prudentes d'endettement des clients ou la révision des objectifs de croissance.

### **Surveiller la capacité interne à gérer la croissance**

Surveillez également si la capacité interne de votre institution suit le rythme de la croissance. Le tableau [Analyser les facteurs internes pour éclairer votre politique de croissance](#) présente certains des indicateurs les plus importants que la direction devrait surveiller, ainsi que la façon d'analyser ces indicateurs, afin de gérer les risques liés à la capacité de votre institution à gérer la croissance. Surveiller ces indicateurs pour chaque agence ou bureau régional, pour chaque agent de terrain et pour chaque produit.

### **Améliorer la capacité interne au besoin**

Les périodes de forte croissance nécessitent souvent des ajustements opérationnels pour éviter des problèmes tels que le surendettement des clients, la mauvaise qualité du service, l'insatisfaction du personnel et la détérioration de la qualité du portefeuille. Par exemple, une légère augmentation de l'embauche et de la formation du personnel tend à révéler des faiblesses dans la gestion des ressources humaines, comme un processus de sélection des candidats peu adapté ou une intégration insuffisante des nouveaux employés. Dans ce cas, des protocoles d'embauche plus robustes et une formation supplémentaire du personnel sont nécessaires. Lorsqu'on demande au SIG d'une institution de conserver, de traiter et d'analyser une charge de données plus importante, il n'est pas rare de constater que des mises à niveau sont nécessaires. En outre, les institutions à forte croissance doivent souvent ajuster les incitations du personnel pour mettre l'accent sur la qualité du portefeuille et la satisfaction des clients afin d'atténuer le risque que le personnel serve des clients à risque, tels que les clients d'autres institutions ou ceux qui ne correspondent pas à la clientèle cible de l'institution, par exemple. Attendez-vous à des risques supplémentaires associés à la croissance et gardez une longueur d'avance sur les problèmes potentiels en améliorant les opérations de votre institution au besoin.

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

- [Analyze Internal Factors to Inform your Growth Policy](#)
- [Incofin Defines Responsible Growth](#)

#### *6.A.2.1 L'institution analyse les taux de croissance par agence/région.*

*Fréquence minimale : annuelle*

Lorsque les institutions n'analysent les taux de croissance qu'au niveau agrégé, elles peuvent passer à côté des risques qui peut affecter certains secteurs du portefeuille. Cet indicateur nécessite une analyse des données sur les taux de croissance par agence et/ou région afin de s'assurer que les institutions voient les taux de croissance à un niveau plus granulaire de sorte que des mesures puissent être prises avant que les problèmes d'une agence par exemple affectent la qualité globale du portefeuille.

### **Conseils de notation**

Pour un score « oui », l'institution doit analyser les taux de croissance de son portefeuille 1) annuellement et 2) par agence et/ou région.

### **Sources d'information**

- Rapports sur la croissance prévue et réalisée
- SIG

### **Preuves à fournir**

Éléments des rapports qui montrent des données sur les taux de croissance par branche ou région ou le titre et le numéro de page du document où les preuves peuvent être trouvées.

### 6.A.2.2 L'institution surveille les données suivantes pendant les périodes de croissance. Fréquence minimale : mensuelle

6.A.2.2.1 Indicateurs de portée, y compris le montant moyen des prêts des nouveaux clients et la part des nouveaux clients appartenant au groupe cible de l'institution

6.A.2.2.2 Indicateurs de qualité de service segmentés par agence, incluant le portefeuille à risque et le nombre de plaintes

6.A.2.2.3 Indicateurs de capacité des ressources humaines, y compris les clients par agent de terrain, le ratio du personnel d'audit interne par rapport au nombre total d'employés, les heures de formation pour les nouveaux employés (par poste) et la rotation du personnel (par poste)

Les institutions cherchent presque constamment à se développer, donc la chose la plus sûre pour l'institution est d'avoir un protocole qui nécessite cette collecte de données à tout moment. Le premier détail vise à aider l'institution à s'assurer qu'elle ne connaît pas de dérive de mission en s'assurant que le montant des nouveaux prêts demeure approprié pour les clients cibles et en surveillant le recrutement pour s'assurer que les nouveaux clients sont dans les segments de clientèle ciblés. Le deuxième détail est conçu pour aider à identifier les problèmes au niveau des agences afin que des mesures puissent être prises avant que ces problèmes ne se propagent au niveau de l'institution. Les données sur la productivité et la rotation du personnel aident à s'assurer que la capacité interne de l'institution suit son rythme de croissance afin que le personnel soit correctement formé et n'ait pas trop de clients pour être en mesure de fournir une analyse approfondie et minutieuse pour chacun d'eux.

#### Conseils de notation

Afin de passer chaque détails, l'institution doit recueillir, agréger et communiquer des données sur :

##### Détail 6.A.2.2.1

- le montant moyen des prêts des nouveaux clients,
- Pourcentage de nouveaux clients appartenant au groupe de clients cible de l'institution,

##### Détail 6.A.2.2.2

- PAR par agence
- Nombre de plaintes par agence

##### Détail 6.A.2.2.3

- clients par agent de terrain,
- ratio du personnel d'audit interne par rapport au nombre total d'employés,
- des heures de formation pour les nouveaux employés (par poste);
- Rotation du personnel par poste, en particulier pour les agents de terrain

#### Sources d'information

- Rapports opérationnels mensuels portant sur ce type d'indicateurs
- Rapports RH
- Rapports/résumés de formation
- Rapports de l'audit interne
- Evaluation/audits/ratings GPS ou Protection des clients, le cas échéant

#### Preuves à fournir

Énumérez le titre et le numéro de page du document et lesquels des points de données ci-dessus peuvent être trouvés dans ces rapports.

*6.A.2.3 Lorsque l'institution identifie une croissance préjudiciable aux clients, elle prend des mesures d'atténuation telles que la réduction des objectifs de croissance, l'application de critères d'approbation de prêt plus prudents, ou la limitation du nombre total de prêts qu'un individu peut avoir en même temps.*

En général, le préjudice majeur que les clients peuvent subir est le surendettement. Il est essentiel que ce risque soit discuté au plus haut niveau de l'institution, y compris avec d'autres acteurs du marché. L'objectif de cet indicateur est de boucler la boucle sur la question de la croissance responsable – les pratiques essentielles de cette norme (6A) recommandent que l'institution établisse des objectifs de croissance responsable, surveille les données liées à cette croissance, puis si elle détecte des problèmes grâce à cette analyse des données, qu'elle prenne des mesures pour atténuer les risques pour les clients. Les actions peuvent inclure la réduction des objectifs de croissance, la limitation du montant du crédit disponible pour ses clients, l'organisation de limites sur les prêts multiples pour les clients communs, etc.

#### **Conseils de notation**

- Avant d'estimer que cet indicateur n'est pas applicable, procéder à une analyse approfondie de toutes les sources d'information possibles afin de déterminer s'il existe un tel risque et si le conseil d'administration et la direction sont préoccupés par une surchauffe potentielle du marché.
- Pour un score « oui », l'institution doit 1) avoir identifié des cas de « croissance néfaste » dans un passé récent – au cours des deux dernières années. Si l'institution a identifié une croissance néfaste – ou si on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle le fasse – par exemple si le pays connaît une crise de surendettement, et 2), l'institution doit prendre des mesures d'atténuation afin de ramener la croissance néfaste à un niveau qui ne représente plus de risque pour le bien-être des clients.

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

- Articles et publications sur le contexte du marché
- Entretien avec le conseil d'administration
- Entretien avec le PDG
- Entretien avec les opérations
- Rapports de la direction au conseil d'administration, procès-verbaux des réunions du conseil
- Ratios de productivité des agents de crédit par rapport aux cibles
- Rapports sur le PAR
- Entretien avec le responsable du crédit

#### **Preuves à fournir**

- Si vous avez noté « non applicable », démontrez que la croissance est maîtrisée et que la région d'opération ne présente clairement aucun risque ni antécédent de surendettement
- S'il existe un exemple de mesures d'atténuation qui ont été prises, décrivez-le.
- S'il aurait dû y avoir des mesures d'atténuation et qu'il n'y en a pas eu, décrivez le contexte.

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

- [Detecting and Monitoring Over-indebtedness Risk in the Market](#)

#### **Ressources pour l'indicateur 6.A.2.3**

- [Over-indebtedness Case Study: Bangladesh 2008](#)

## Norme 6B. L'institution fixe les prix de manière responsable.

En tant qu'institution ayant des objectifs sociaux, vous avez la responsabilité de fixer le prix de vos produits et services de manière responsable. Bien que le secteur des services financiers n'ait pas de définition unique d'un prix « responsable », il existe des moyens objectifs et quantitatifs de le déterminer. Un prix responsable est un prix durable pour l'institution et abordable pour le client. Cette norme explique comment vous pouvez déterminer si vos prix correspondent à cette description.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 6.B.1 : L'institution pratique des prix justes.
- Pratique essentielle 6.B.2 : L'institution facture des frais raisonnables.
- Pratique essentielle 6.B.3 : L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients.

### 6.B.1 L'institution pratique des prix justes.

#### **Utiliser une politique de prix formelle**

Votre institution doit avoir une politique de prix formelle (interne) qui équilibre les intérêts de votre institution avec ceux des clients. La politique de prix doit prendre en compte différents aspects :

1. Le coût de la fourniture du produit – le coût du financement, des opérations et des pertes sur prêts;
2. Le niveau abordable pour le client (voir ci-dessous);
3. Le profit souhaité, y compris le rendement du capital; et
4. Les objectifs sociaux pour le produit, tels que l'accès à des endroits éloignés ou l'accès à des personnes pauvres.

Votre institution assume probablement des coûts qu'une entreprise plus conventionnelle éviterait, par exemple, les coûts de conception et de mise à l'essai de produits novateurs « favorables aux populations vulnérables » et les coûts liés au ciblage de clients plus difficiles à atteindre. Bien que, dans de nombreux cas, ces efforts finissent par générer un rendement financier raisonnable grâce à une meilleure conception des produits, une position concurrentielle plus forte, une fidélisation accrue de la clientèle et des coûts d'acquisition de clients réduits, il peut y avoir une période avant que ce ne soit rentable. À cet égard, votre institution doit décider quels investissements dans la rentabilité future devraient être financés par les clients par des prix plus élevés et lesquels devraient être absorbés par votre institution (ou vos investisseurs) par le biais de bénéfices non répartis ou de dividendes moins élevés.

#### **Fixer des prix responsables sur les produits d'assurance et de paiement**

Si vous avez des frais d'assurance obligatoires ou si vous proposez des polices d'assurance facultatives, le prix devrait couvrir au moins les primes transmises aux compagnies d'assurance et le coût réel de la fourniture du produit. La durabilité est vitale pour l'assurance. De nombreux clients ne connaissent pas ou ne font pas confiance à l'assurance, et un client peut perdre confiance dans les produits d'assurance s'ils sont abandonnés ou subissent des changements radicaux à plusieurs reprises ou de manière inattendue. Si votre produit d'assurance n'est pas viable et que vous avez pris la décision de subventionner le produit afin d'offrir cet avantage aux clients, soyez clair sur un plan à long terme pour une continuité durable de la couverture.

Il est également important d'ajuster les prix de l'assurance en fonction de l'expérience réelle en matière de sinistres. Lorsque l'assurance est offerte pour la première fois sur un marché ou à un nouveau segment de clientèle, la tarification est basée sur les réclamations / paiements prévus. Cependant, avec le temps (p. ex., après 2-3 ans), le prix devrait être ajusté pour refléter la réalité des réclamations des clients. Si les réclamations sont moins nombreuses ou moins coûteuses que prévu, ces économies devraient être transmises aux

clients sous la forme d'un prix plus bas, d'une extension des couvertures ou d'autres avantages. Alternativement, si les paiements sont plus élevés que prévu, le prix devrait augmenter afin d'assurer la durabilité à long terme du produit.

Lorsque vous suivez les réclamations d'assurance à des fins de tarification, vérifiez également votre ratio de sinistres (défini comme les sinistres payés aux clients en pourcentage du montant total des primes perçues). Un ratio de sinistres inférieur à 60 % est un signal d'alarme important, signalant que le produit d'assurance ne crée pas de valeur pour les clients. Si votre ratio de sinistres est égal ou inférieur à 60 %, vous devez comprendre pourquoi. Un faible ratio de sinistres peut être justifié par exemple si le produit est très récent ou si les coûts de distribution et/ou de service des sinistres sont exceptionnellement et inévitablement élevés. Il est de votre responsabilité de vous assurer que les clients perçoivent un avantage des produits et services qu'ils achètent chez vous.

Enfin, en ce qui concerne les services de paiement, vérifiez que les coûts de transaction sont comparables à ceux facturés par les pairs.

### **Calculer les intérêts gagnés sur une base quotidienne**

Calculez quotidiennement les intérêts gagnés sur les dépôts d'épargne. Cette méthode de solde quotidien devrait remplacer d'autres méthodes telles que le paiement d'intérêts sur le solde le plus bas entre le dixième et le dernier jour du mois, par exemple. Payer les clients en fonction de leur solde de fin de journée donne de meilleurs rendements sur l'épargne pour les clients, et il est important pour motiver les épargnants à faible revenu de continuer à mettre de l'argent de côté, lorsque même une petite augmentation quotidienne est récompensée.

### **Fixer des prix responsables sur les produits de crédit**

L'analyse de la tarification responsable repose sur l'hypothèse qu'une institution dont les coûts sont bien gérés (les opérations sont efficaces et les pertes de crédit limitées) et dont les profits sont équitables (qui profitent aux clients) aura une tarification responsable, comme en témoigne son revenu.

Le graphique [Components of Responsible Pricing](#) illustre cette hypothèse (pour les institutions qui tirent leurs principaux revenus des prêts) et présente les composantes de la tarification que vous pouvez utiliser pour évaluer si vous avez fixé le prix de vos produits de manière responsable. L'analyse des prix de cette norme se concentre sur les trois composantes sur lesquelles les institutions ont le plus de contrôle : l'efficacité opérationnelle, les dépenses pour pertes sur prêts et les bénéfices.

Commencez par considérer l'autosuffisance opérationnelle (OSS). Votre institution devrait couvrir ses coûts (OSS supérieurs ou égaux à 100%) ou approcher rapidement du seuil de rentabilité, et vos résultats financiers devraient vous permettre de maintenir votre base de capital. La durabilité est essentielle à la longévité de votre institution. Les clients doivent pouvoir compter sur la continuité du service, de sorte que la durabilité est aussi importante pour la protection des clients que pour votre rendement financier.

Lorsque vous évaluez vos tendances en matière d'autosuffisance opérationnelle, il est préférable de tenir compte des trois dernières années, y compris les données les plus récentes dont vous disposez. Si votre OSS n'est pas déjà supérieur ou égal à 100%, la tendance devrait être à la hausse, montrant que vous atteindrez la durabilité dans les deux prochaines années.

### **Utiliser des calculs de solde dégressif**

La façon dont vous calculez les intérêts sur les prêts affecte également le taux d'intérêt effectif facturé à vos clients. Calculez les taux d'intérêt en utilisant un solde dégressif, plutôt qu'un calcul à taux constant. En utilisant la méthode forfaitaire/ à taux constant, l'emprunteur paie des intérêts sur le montant total du prêt, même si le montant dont il dispose au cours de la durée du prêt diminue à mesure qu'il rembourse le prêt. L'indication des taux d'intérêt nominaux à l'aide du calcul forfaitaire/ à taux constant semble beaucoup

moins coûteuse au client que la baisse des taux dégressifs, mais le coût pour le client est en fait près de deux fois plus cher que ce qui est indiqué.

De nombreuses institutions ont peur d'utiliser un taux d'intérêt dégressif parce que leurs prix peuvent sembler plus élevés que ceux de leurs concurrents qui proposent un taux forfaitaire. En effet, les taux d'intérêt nominaux ne tiennent pas compte des frais supplémentaires (frais de dossier, épargne obligatoire, etc.) et apparaissent donc inférieurs aux taux présentés comme taux d'intérêt effectif (TIE) ou taux annualisé en pourcentage (TIA) – formules qui intègrent l'ensemble des frais. Si vous vous trouvez dans cette position, n'ayez pas peur d'être un précurseur et d'établir la norme pour votre marché. Annoncez votre calcul de prix responsable et positionnez votre institution comme le chef de file dans le traitement équitable des clients. Assurez-vous que le personnel comprend le calcul du taux d'intérêt et peut le décrire clairement aux clients, ainsi que discuter des avantages d'un taux dégressif. De plus, vous pourriez envisager de faire pression sur votre organisme de réglementation pour qu'il établisse des politiques sur le calcul et la divulgation des taux d'intérêt. Pour que les clients puissent vraiment faire des comparaisons significatives entre les produits, le secteur dans son ensemble doit passer à ces formules de tarification transparentes.

### **Comparer les ratios financiers avec ceux de vos pairs**

Tout d'abord, vous devez savoir si le prix de chacun de vos produits est supérieur, inférieur ou similaire à d'autres prix connus. Gardez à l'esprit que la plupart des produits de prêt ont une gamme de prix influencés par des facteurs tels que la durée du prêt et la fréquence de remboursement. Lorsque vous comparez des prix avec des concurrents, il est important de comparer des produits similaires (type, taille, terme, etc.) et de comparer les prix qui ont été calculés de la même manière. En d'autres termes, lors de l'évaluation du prix d'un produit de prêt, essayez d'abord de clarifier quelles composantes ont été incluses dans le calcul (p. ex., frais, garanties en espèces), quelle méthode de taux d'intérêt a été utilisée (constante ou dégressive) et quel processus d'annualisation (nominal ou composé) a été utilisé dans la conversion. Cela vous permettra de comparer des produits similaires et de comparer plus précisément vos prix à ceux de vos concurrents.

Lorsque vous analysez vos prix, gardez à l'esprit que le rendement du portefeuille est une moyenne de tous les produits. Le calcul du TIA pour chaque produit est préférable, car il est plus précis et permet d'isoler les prix problématiques mieux que le rendement du portefeuille. Tenez compte du point de vue d'un client individuel : peu lui importe que le prix moyen de votre organisation pour tous les produits de crédit soit comparable à celui de ses concurrents si le prix du produit qu'il utilise est trop élevé. Par conséquent, l'analyse discutée ci-dessous devrait être effectuée au niveau du produit d'abord et avant tout, et au niveau du portefeuille ensuite.

Le diagnostic de tarification décrit ci-dessus n'est pas conçu pour donner une réponse définitive à la question : les prix de mon organisation sont-ils responsables ou irresponsables ? Il vise plutôt à identifier les domaines qui nécessitent une exploration plus approfondie. Par exemple, si votre ratio des coûts opérationnels est supérieur au maximum attendu, vous devriez examiner pourquoi. Avez-vous des facteurs explicatifs qui ne sont pas pris en compte dans votre modèle économique ? Certains facteurs peuvent inclure l'intervention dans un environnement à faible sécurité qui nécessite des dépenses importantes en coûts de sécurité non prévus; servir des clients difficiles à atteindre; desservir une population particulièrement défavorisée qui a besoin de services complémentaires (jeunes, handicapés, etc.); ou offrir des programmes non financiers utiles aux clients mais coûteux. Cependant, si ce type de facteurs ne sont pas présents, il est probable que vous deviez améliorer votre efficacité afin qu'elle ne soit pas répercutée sur les clients par le biais de vos prix. Lorsque vous réfléchissez à la façon d'améliorer l'efficacité de vos processus, n'oubliez pas que toute nouvelle mesure doit tenir compte du bien-être des clients et des employés. Visez un équilibre entre l'efficacité et vos objectifs sociaux tels que le service à la clientèle et une protection solide des clients.

### **Déterminez si les prix sont abordables pour les clients**

Lorsque vous déterminez les prix appropriés pour vos produits, utilisez la comparaison quantitative des prix décrite ci-dessus en lien avec vos autres considérations tarifaires, y compris le niveau abordable pour les clients.

Les données qualitatives suivantes vous aideront à évaluer le niveau abordable de vos prix :

1. Indicateurs de stress des clients. Comprendre si les clients subissent un stress financier indu lorsqu'ils effectuent le remboursement de leur prêt. Les clients renoncent-ils à des besoins de base (repas, soins de santé, etc.) pour payer les prêts ? Ou cela conduit-il à des changements indésirables à leur mode de vie (retirer les enfants de l'école, vendre des articles ménagers, réduire la participation aux activités communautaires, etc.) ? Les remboursements dégradent-ils leurs activités économiques (vente d'actifs productifs, épuisement de l'épargne, etc.) ? Bien que ces sacrifices inacceptables puissent indiquer d'autres problèmes non liés au coût du crédit (p. ex., trop de dettes, crise familiale, faibles compétences entrepreneuriales), ils devraient être un signal d'alarme. Combinez votre analyse du stress et de la santé financière du client avec les données ci-dessous pour comprendre si le coût de vos produits contribue au problème.
2. Commentaires des clients sur les prix et la satisfaction à l'égard des produits. Recueillez les commentaires des clients sur les prix actuels. Demandez si les clients sont en mesure de constituer des actifs et de faire face aux incertitudes liées aux flux de trésorerie. Vérifiez la satisfaction des clients à l'égard vos prix par rapport aux produits / services que vous offrez. Demandez aux clients de commenter la taille des prêts, les intérêts payés sur l'épargne, les prix et les frais, et s'ils sont satisfaits des produits et du service qu'ils reçoivent, compte tenu du coût du produit. Des prix plus élevés peuvent être justifiés par une satisfaction élevée des clients à l'égard des caractéristiques uniques de votre produit ou service (p. ex., commodité, rapidité), car de nombreux clients sont prêts à payer plus cher pour de meilleurs produits et un meilleur service à la clientèle. De même, une faible satisfaction est un signal que les clients ne trouvent pas les produits / services utiles et peuvent seulement être disposés à les payer en raison du manque d'options ou de la confusion sur le coût réel.

*Remarque : La tarification au niveau du produit par les pairs n'est pas toujours facilement disponible. Dans de tels cas, les comparaisons de rendement de portefeuille sont appropriées. Il est important de continuer à travailler en tant que secteur pour rendre les prix des produits individuels accessibles au public.*

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

- [Components of Responsible Pricing](#)
- [Sustainability Trends](#)

*6.B.1.1 Le taux d'intérêt tient compte des coûts suivants, nécessaires à l'octroi d'un prêt: les charges financières, les charges d'exploitation, les pertes sur prêts et les rendements du capital.*

Les taux d'intérêt devraient être fixés de manière à être abordables pour les clients et viables pour l'institution. Ils devraient couvrir tous les coûts directs liés à l'octroi de crédits, y compris éventuellement une marge bénéficiaire à des fins lucratives. Les coûts de financement et de fonctionnement sont habituellement issus des tendances des moyennes passées. Les pertes sur prêts qui devraient être couvertes par le taux d'intérêt sont basées sur vos hypothèses de risque. Les rendements du capital, ou marges bénéficiaires, sont définis par la direction et/ou le conseil d'administration en fonction du niveau de profit attendu ou souhaité.

#### **Conseils de notation**

- Analyser le processus de fixation des taux d'intérêt. Pour réussir cet indicateur et noter « oui », l'institution doit avoir 1) inclus les 4 composantes clés dans son calcul de taux d'intérêt : les coûts de financement, les coûts d'exploitation, les pertes sur prêts et le rendement attendu du capital et 2) analyser régulièrement ses prix.



- S'il n'y a pas eu d'analyse des coûts au cours des deux dernières années, si l'institution n'a pas défini son niveau de profit attendu, le score sera « partiellement ».
- Il n'est pas obligatoire d'avoir une politique de prix formelle pour obtenir un « oui » tant que l'institution dispose d'une base documentée qui a été utilisée pour établir et examiner ses taux d'intérêt.

#### Sources d'information

- Entretien avec la direction financière
- Entretien avec le département de développement des produits
- Entretien avec le PDG, et potentiellement avec un membre du conseil d'administration
- Politique de prix, si elle existe
- Rapports des finances qui appuient la définition des taux d'intérêt

#### Preuves à fournir

- Donner le titre/document qui définit la politique de prix, le cas échéant
- Préciser comment les taux d'intérêt sont définis, par exemple sur la base d'une analyse des coûts, sur la base de ce que les concurrents facturent, etc.
- Le niveau de profit attendu défini par le conseil d'administration ou la direction, le cas échéant
- Décrivez en détail comment les taux d'intérêt sont fixés et quelles informations sont utilisées pour les fixer

#### Ressources pour l'indicateur 6.B.1.1

- [CGAP Occasional Paper 1 Microcredit Interest Rates](#)
- [CGAP Occasional Paper 1 Las Tasas de Interés de los Microcréditos](#)
- [CGAP Occasional Paper 1 Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits](#)

*6.B.1.2 Le Taux d'Intérêt Annualisé (TIA) pour tous les principaux produits de crédit de l'institution (> 20% du portefeuille) se situe à plus ou moins de 15% de ses pairs. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

L'industrie utilise une formule reconnue à l'échelle internationale pour le TIA qui peut être calculée dans [APR Estimation and Benchmarking tool](#). Cette formule pour le TIA génère les seules données comparables entre les produits de prêt qui ont des modalités différentes. Le TIA indique combien il en coûte pour emprunter 100 \$ et conserver ce montant pendant une année complète.

En plus du coût du taux d'intérêt et des frais, cette formule prend également en compte tous les différents critères qui diffèrent d'un prêt à l'autre et qui constituent un coût pour le client, tels que la durée du prêt, le calendrier de remboursement, un délai de grâce, et tous les coûts annexes comme un dépôt de garantie, une commission, des frais, etc.

Un écart de 15% signifie que si le TIA des pairs est de 20%, le TIA de l'institution devrait se situer entre 17% et 23%.

#### Conseils de notation

- Vous devez absolument aller chercher des informations sur les pairs pour noter cet indicateur; Si vous n'avez pas d'informations précises sur les pairs, cet indicateur ne peut pas être noté « oui ». Utilisez autant d'échantillons que possible (durée du prêt, taille du prêt) pour les produits de l'institution et les produits des pairs.
- Si le TIA moyen de l'un des produits est supérieur à l'écart de 15% par rapport au pair, cet indicateur est noté « partiellement ».
- Avec les données des pairs, on peut utiliser la feuille de calcul Excel associée à l'outil SPI afin que l'outil calcule si les données de l'institution se situent dans la fourchette acceptable et si elles se situent à moins de 15% des données de prix des pairs.
  - Si le TIA de l'institution est dans la plage verte, il peut être noté comme « oui »

- Si le TIA de l'institution se situe dans la fourchette jaune, l'analyste doit avoir une conversation avec la direction, par exemple, le PDG, le directeur financier, etc. comprendre pourquoi le prix a été élevé et déterminer si leur justification est acceptable. Les explications qui peuvent justifier le prix élevé comprennent le fait d'opérer dans des marchés peu sûrs à proximité de zones de tensions où les revenus et les dépenses sont imprévisibles, d'avoir des dépenses importantes prévues à court terme, comme devenir une institution réglementée, de dépenser le profit généré pour améliorer la vie des clients, comme des services d'éducation financière, etc.
- Si le prix est dans la zone rouge, l'indicateur est noté « non »
- Pour la certification, cet indicateur ne peut être noté « oui » que si l'échantillon d'informations comparables par les pairs est suffisamment grand et pertinent ~ 5-6 autres institutions comparables du même marché.

### Sources d'information

- Outil d'estimation et d'analyse comparative du TIA
- Spécifications détaillées des produits de l'institution et durée et taille moyennes du prêt
- Informations pertinentes sur les pairs pour calculer le TIA sur leurs principaux produits de crédit. Souvent, le réseau national, une étude nationale ou des données de l'institution sur ses concurrents peuvent aider à obtenir ce type de données sur les prix par les pairs. Parfois les institutions ont pu le recueillir par le biais d'études de marché ou de visites mystères.
- REMARQUE : N'utilisez pas le TIA autodéclaré, qui peut ne pas être calculé à l'aide de la formule requise pour cette analyse, insérez plutôt les données brutes dans l'outil d'estimation et d'analyse comparative du TAP.

### Preuves à fournir

- Assurez-vous d'avoir suffisamment de données comparables provenant de pairs pour noter cet indicateur. Comparer à un ou 2 autres produits sur le marché n'est pas suffisant.
- Assurez-vous de comparer une grande variété de tailles de prêts et de conditions de prêt

### Ressources pour l'indicateur 6.B.1.2

- [APR Estimation and Benchmarking tool](#)
- [Microfinance TRAPS The Microfinance Transparent Pricing Supervision Handbook](#)

#### 6.B.1.3 L'institution communique les intérêts de prêts sur un solde dégressif et selon la date exacte de paiement.

Il existe deux façons différentes de divulguer le taux d'intérêt nominal : (i) sur une base forfaitaire fixe : les intérêts annoncés sont calculés sur le montant initial du prêt, ou (ii) sur un solde dégressif : les intérêts sont calculés sur le montant du principal restant dû. L'information du taux d'intérêt sur une base forfaitaire fixe est considérée comme injuste pour les clients, car elle réduit artificiellement le taux d'intérêt nominal. L'information de vos taux d'intérêt sur un solde dégressif est une bonne pratique internationale, considérée comme la seule pratique transparente et responsable.

### Conseils de notation

- Si l'institution divulgue ses taux d'intérêt 1) selon la méthode dégressive 2) en prenant précisément en compte la date des paiements, la note pour cet indicateur est « oui ».
- Dans un calendrier de remboursement qui n'est pas régulier, ou en cas de paiement anticipé, le client doit payer le montant exact des intérêts dus pour la période; en

somme, le SIG devrait être en mesure de calculer un taux d'intérêt quotidien exact. Si ce n'est pas le cas, il est noté « partiellement ».

- Si les pairs de l'institution divulguent leurs taux d'intérêt sur un solde dégressif et que le FSP utilise une base fixe, le score est « non »
- Si tous les pairs du pays calculent et divulguent le taux d'intérêt aux clients sur une base forfaitaire (c.-à-d. en fonction du montant initial du prêt), et que l'institution divulgue également cette information sur une base forfaitaire, l'indicateur peut être noté « partiellement » tant qu'une communication transparente est en place et que le coût total du crédit est divulgué aux clients. Pour la certification, l'indicateur peut être noté « Oui » à titre exceptionnel, validé par le comité de certification, dans le cas où l'institution s'engage sur une transparence accrue de la divulgation des prix aux clients.

### Sources d'information

- Brochures des produits et matériel de marketing pour les clients
- Exemples de calendriers de remboursement des prêts et de calendriers d'amortissement

### Preuves à fournir

- Expliquez ce que vous avez observé en examinant le matériel de marketing et plusieurs calendriers de remboursement de différents produits et dossiers clients
- Si vous avez noté « oui » ou « partiellement » malgré un taux d'intérêt fixe, veuillez fournir une justification et démontrer que le client reçoit une communication approfondie et transparente à ce sujet.

### Ressources pour l'indicateur 6.B.1.3

- [Key Facts Document Worksheet and Example](#)

#### *6.B.1.4 Les intérêts de prêt (y compris les intérêts de retard) ne courent pas au-delà de 180 jours d'arriérés au maximum.*

Lorsqu'un client tombe en défaut, les intérêts réguliers continuent généralement de s'accumuler, ce qui signifie que cela augmente le montant dû par le client. Certaines institutions appliquent également un intérêt de pénalité supplémentaire qui commence à s'accumuler lorsque le prêt est en souffrance. Ces deux accumulations devraient cesser au plus tard au moment où le client atteint plus de 180 jours de retard, que le prêt soit radié ou non.

Remarque: Si le règlement comptable exige de maintenir les intérêts courus dans les livres, les intérêts courus après 180 jours sont provisionnés à 100% et ne sont pas facturés au client.

### Conseils de notation

- Si l'institution a une politique ou si la réglementation nationale spécifie que les intérêts réguliers et les pénalités ne doivent pas être facturés au client après 180 jours d'arriérés, le score est « oui ».
- Si l'institution facture une pénalité au client et les intérêts réguliers au-delà de 180 jours de retard, le score est « non ».
- Si l'institution cesse de facturer des intérêts réguliers mais continue de facturer des pénalités après 180 jours de retard – ou vice versa – le score est « partiellement » (et « non » dans la certification).

### Sources d'information

- Entretien avec le département Finance/Comptabilité
- Entretien avec les responsables SIG
- Paramètres du Système d'information de gestion (SIG)
- Exemple d'opérations calculées sur un prêt en souffrance
- Entretien avec le responsable du crédit
- Manuel de crédit

**Preuves à fournir**

Expliquez le processus de comptabilité utilisé par l'institution pour calculer les intérêts réguliers et les pénalités sur les prêts des clients en retard, y compris le nombre de jours, le cas échéant, à partir desquels ces intérêts cessent de courir.

## 6.B.2 L'institution facture des frais raisonnables.

Les pénalités de paiement anticipé, les frais de fermeture de compte, les frais de transaction ou autres pénalités ne doivent pas être excessifs. Les frais de remboursement anticipé devraient être fondés sur une évaluation des coûts réels engagés par le remboursement anticipé, et les pénalités pour remboursement anticipé ne devraient pas inclure les intérêts qui seraient dûs entre le moment du remboursement anticipé et la fin de la durée du prêt. De même, les intérêts de retard et les pénalités ne devraient pas constituer une dette composée; ils sont calculés sur le montant principal seulement.

Examinez attentivement les frais associés aux comptes d'épargne. Les clients devraient être encouragés à épargner autant et aussi souvent que possible, même pour de petits montants. Le retrait, l'ouverture de compte et les frais de solde minimum peuvent rapidement éroder les petites économies, essayez alors de maintenir de faibles frais sur les comptes d'épargne. En ce qui concerne l'assurance, vous ne devez pas facturer aux clients ni recevoir de l'institution d'assurance un droit d'entrée, des frais d'exclusivité ou des frais d'initiation. Ces frais s'apparentent à un pot-de-vin pour l'accès à la clientèle de l'institution, ce qui peut avoir un impact négatif sur le marché (et finalement sur les clients) en faisant monter les prix et / ou en enfermant une institution dans des accords à long terme avec un assureur. Enfin, surveillez les frais que les agents ou autres fournisseurs tiers peuvent facturer à vos clients, par exemple, des frais de transaction facturés par un agent au point de vente. Assurez-vous que les frais des tiers sont raisonnables par rapport à d'autres acteurs similaires sur votre marché.

### 6.B.2.1 L'institution ne facture pas aux clients la confirmation des transactions et les demandes de solde.

Les clients devraient avoir libre accès aux informations de leur compte et au solde de leur prêt à tout moment. Les clients devraient également recevoir gratuitement des reçus de transaction (papier ou numériques) pour chaque transaction. Cela s'applique aux prêts, dépôts et services de paiement.

**Conseils de notation**

- Pour un score « oui », l'institution doit fournir gratuitement à ses clients 1) des reçus de confirmation pour toutes les transactions et 2) des demandes de solde.
- Si un des éléments est manquant, le score est « partiellement », par exemple, toutes les transactions reçoivent des reçus de confirmation gratuits, mais les demandes de solde entraînent des frais après 3 demandes par mois.
- Si aucune de ces éléments n'est fourni ou si ils sont fournis moyennant des frais, la réponse est « non ».

**Sources d'information**

- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le personnel de terrain
- Observation dans les agences
- Description des frais dans les manuels ou brochures des produits

**Preuves à fournir**

Expliquez comment les clients reçoivent la confirmation des transactions et des soldes des comptes et les frais qui peuvent être engagés pour recevoir cette information.

### 6.B.2.2 Les pénalités pour remboursement anticipé n'incluent pas les intérêts qui auraient couru entre la période de paiement anticipé et la fin du prêt.

Lorsqu'un client souhaite accélérer le remboursement de son prêt, certaines institutions peuvent appliquer une pénalité pour décourager la pratique et/ou compenser la perte de profits futurs sur ce prêt. Dans ce cas, un client ne devrait pas payer d'intérêts sur le montant qu'il a déjà remboursé.

Reconnaissant que le remboursement anticipé d'un prêt peut représenter une perte pour l'institution, des pénalités peuvent être appliquées sous la forme de frais fixes ou d'un pourcentage des intérêts dus, signalées de manière transparente à la signature du contrat ou avant. Ces frais devraient être raisonnables.

Cela ne s'applique qu'au remboursement anticipé du principal du prêt et non dans le cas où le client rembourse par anticipation une échéance du prêt (évalué à l'indicateur 6.B.1.3).

#### Conseils de notation

- Cet indicateur ne peut être noté « Non Applicable » que si l'institution n'applique pas de frais ou de pénalité sur le paiement anticipé des prêts.
- Si l'institution ne facture pas tous les intérêts qui auraient été accumulés entre le moment du remboursement anticipé et la fin de la durée du prêt, la réponse à cette question est « oui ».
- Si les frais fixes sont supérieurs ou égaux à tous les intérêts qui auraient été dus entre le moment du remboursement anticipé et la fin de la durée du prêt, le score est « non ».
- Si les frais fixes sont inférieurs aux intérêts qui auraient été dus, le score est « partiellement ». Utilisez votre jugement professionnel pour déterminer si les honoraires égaux au pourcentage choisi par le FSP de l'impayé dû sont raisonnables.

#### Sources d'information

- Exemple de contrat de prêt avec mention de pénalités de remboursement anticipé
- Entretien avec la direction et le personnel des opérations de crédit
- Entretien avec un directeur d'agence et du personnel de l'agence
- Exemple de transaction pour un prêt avec remboursement anticipé – comparé aux intérêts futurs qui auraient été payés
- Manuel de crédit – section sur le remboursement anticipé des prêts

#### Preuves à fournir

- Décrivez la politique que l'institution a mise en place lorsqu'un client demande à rembourser un prêt plus tôt, y compris les frais et les coûts associés à ce choix.
- Décrivez s'il existe des exceptions à cette politique, p. ex., pour les prêts additionnels au prêt en cours.
- Donnez votre opinion sur la question de savoir si les pénalités ou les frais sont raisonnables.

### 6.B.2.3 Les intérêts moratoires et les pénalités ne sont pas capitalisés; ils sont calculés uniquement sur le capital.

Lorsqu'un client est en retard de paiement, une institution peut appliquer des pénalités et des intérêts de retard. Lorsqu'ils sont exprimés en pourcentage, la base de calcul de ces pénalités et intérêts de retard ne devrait être que le montant principal restant dû. Ils ne devraient pas être basés sur le montant de la totalité des annuités restantes par exemple, qui comprennent les intérêts réguliers.

#### Conseils de notation

- Si l'institution n'applique aucune pénalité pour arriérés, notez « oui ».

- Si les pénalités sont indiquées sous forme de montant forfaitaire raisonnable, notez « oui ».
- Si les pénalités sont indiquées sous forme de montant forfaitaire élevé, en particulier pour des clients en retard pour de faibles montants, notez « partiellement ».
- Si les intérêts de pénalité sont calculés en fonction du capital et des intérêts, la réponse est « non ».

**Sources d'information**

- Exemple de contrat de prêt, mention des intérêts de retard et pénalités
- Entretien avec le responsable crédit
- Entretien avec un directeur d'agence et du personnel de l'agence
- Vérifiez auprès du service informatique les paramètres comptables dans le SIG
- Exemple de transaction pour un prêt en retard

**Preuves à fournir**

- Décrivez la politique et la pratique utilisées par l'institution pour calculer les pénalités de retard et les intérêts de pénalité
- Décrivez si cette pratique est raisonnable selon votre jugement professionnel.

**6.B.2.4 Si l'institution propose de l'épargne, elle facture des frais raisonnables sur les comptes d'épargne.**

*6.B.2.4.1 Les frais sur les comptes d'épargne ne sont pas disproportionnés par rapport aux petits soldes de dépôt.*

*6.B.2.4.2 La structure des frais pour les comptes d'épargne ne permet pas de mettre les comptes à zéro par l'application répétée de frais..*

Les frais sur les comptes d'épargne ou de dépôt peuvent inclure : les frais de gestion de compte, les frais de retrait, les frais pour ne pas avoir à remplir certaines conditions, telles qu'un solde minimum, ou une condition spécifique avant le retrait, etc. Le but d'un compte d'épargne est d'aider le client à accumuler une somme utile qu'il peut utiliser pour améliorer sa vie ou gérer des urgences. Les frais sur les comptes d'épargne, en particulier ceux qui servent des clients à faible revenu, devraient être raisonnables pour ne pas représenter un fardeau pour le client.

Pour le détail 6.B.2.4.2, s'il y a des frais récurrents qui peuvent éventuellement réduire à zéro un compte dormant, l'institution devrait avoir un mécanisme en place pour rappeler au client comment éviter ces frais (s'il s'agit d'une pénalité), ou pour renflouer son compte.

**Conseils de notation**

- Si l'institution n'offre pas d'épargne, l'indicateur est « non applicable ».
- Si l'institution offre de l'épargne, mais n'applique aucun frais, les deux détails peuvent être notés « oui ».
- Si l'institution offre de l'épargne et facture des frais, alors pour passer l'indicateur, l'institution 1) doit facturer des frais raisonnables pour les clients qui ont tendance à avoir des comptes avec des soldes bas, et 2) ne doit pas facturer des frais élevés et / ou répétitifs qui peuvent réduire à néant l'épargne du client en l'espace d'un an ou deux.

**Sources d'information**

- Brochure du produit d'épargne / Description des frais
- Quelques exemples de relevés de compte
- Les modalités que le client signe lorsqu'il ouvre un compte d'épargne
- Entretien avec le responsable des produits d'épargne

**Preuves à fournir**

- Décrivez les types et montants de tous les frais qui peuvent être facturés sur les comptes d'épargne.

- Donnez votre opinion quant à savoir si chacun de ces frais est raisonnable ou non.

### 6.B.3 L'institution ne transfère pas de coûts inutiles aux clients.

En tant qu'institution ayant une mission sociale, vous avez la responsabilité de fonctionner efficacement et de dépenser l'argent prudemment de manière à créer de la valeur directement ou indirectement pour vos clients. Imposer aux clients des prix excessivement élevés pour couvrir des coûts inutiles ou des inefficacités peut nuire à vos objectifs sociaux. Par exemple, si le PDG gagne un salaire élevé par rapport à ses pairs, ou si les membres du conseil d'administration reçoivent des indemnités très élevés, et que ces frais doivent être payés à partir des revenus de l'institution, les bénéficiaires pour les payer sont générés par les intérêts payés par les clients. Cela ne serait pas conforme à la mission de l'institution si sa stratégie sociale comprend des objectifs tels que l'amélioration de la vie de ses clients et de leurs familles, la réduction de la vulnérabilité dans le pays, etc. L'objectif de cette pratique et des indicateurs qui l'accompagnent est d'inciter les FSP à analyser leurs dépenses et à s'assurer que ces coûts sont conformes à sa stratégie sociale.

#### Exemples de terrain et ressources

- [CP4 companion tool](#)

*6.B.3.1 Le ratio de charge de provisions pour créances douteuses se situe dans la fourchette de performance acceptée. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

Pour cet indicateur, le ratio est défini comme la charge nette de provision pour créances douteuses (annuelle) en % de l'actif total moyen sur l'année. La charge nette de provision pour créances douteuses représente la valeur nette de la perte de valeur du portefeuille de prêts en tenant compte de toute reprise de la perte de valeur et de tout recouvrement sur les prêts radiés comptabilisés en produits au cours de la période comptable.

#### Formule

En monnaie locale, où n est l'année pour laquelle vous analysez les états financiers :

$$\text{LLER}_n = \frac{\text{Réserve pour pertes sur prêts}_n - \text{Réserve pour pertes sur prêts}_{n-1} - \text{Recouvrement de prêts radiés au cours de la période } n}{(\text{Total de l'actif}_n + \text{Total de l'actif}_{n-1}) / 2}$$

ou  $\text{LLER}_n = \frac{\text{Provision pour pertes nettes sur prêts} \text{ Dépenses} - \text{Recouvrements}}{\text{Actif moyen}_n}$

La plage de performance acceptée est inférieure à 5%.

#### Conseils de notation

- Si le ratio est inférieur à 5%, le score est « oui ».
- Si le ratio est supérieur ou égal à 5%, le score est « non » à moins qu'une justification solide soit présentée.
- La charge nette de perte sur prêt peut être négative si votre PAR a considérablement diminué ou si vous avez modifié votre stratégie de provisionnement pour une méthode moins conservatrice. L'indicateur a alors aussi un score « oui ».
- Si le ratio est en dehors de la fourchette, regardez les tendances récentes qui pourraient peut-être justifier un score « partiellement ».
- Pour la certification, ce ratio doit être analysé à la fin du dernier trimestre, à compter de l'année n (chiffres de fin d'exercice les plus récents disponibles) et, s'il est très volatil, à partir de n-1.

- Le seuil de 5 % constitue un seuil élevé, et le résultat devrait être inférieur à ce seuil pour satisfaire à cet indicateur, sauf dans des circonstances exceptionnelles, qui devront être justifiées pour que l'institution obtienne une note « oui » malgré le fait que le ratio se situe dans la fourchette élevée.

### Sources d'information

- États financiers
- Stratégie d'approvisionnement
- Entretien avec la direction financière

*Remarque : N'utilisez pas les ratios autodéclarés, car ils pourraient ne pas être calculés de la même manière que l'exige cet outil, mais recalculez plutôt à l'aide de données financières brutes.*

### Preuves à fournir

- Indiquez le ratio et l'année des données utilisées pour le calculer.
- Si vous avez obtenu un « oui » malgré un ratio en dehors de la fourchette acceptée, justifiez votre score en décrivant les circonstances exceptionnelles qui expliquent le ratio et comment l'institution prend des mesures spécifiques pour éviter de transférer ce coût aux clients.

### Ressources pour l'indicateur 6.B.3.1

- [Assessing Responsible Pricing for Inclusive Finance Providers](#)
- [CP4 companion tool](#)

*6.B.3.2 Le ratio de charges d'exploitation se situe dans la fourchette de performance acceptée. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

Pour cet indicateur, le ratio de charge d'exploitation (OER) est calculé en % de l'actif moyen. Les dépenses d'exploitation comprennent les dépenses de personnel, les dépenses administratives (comme le loyer, les services publics, les fournitures, la publicité, le transport, les communications, les honoraires de consultation, etc.) et les dépenses d'amortissement. Il exclut les provisions pour pertes sur prêts, les charges financières, les dépenses liées aux services non financiers et l'impôt sur le revenu des entreprises.

La plage de performance acceptée est trouvée en suivant un modèle multifactoriel qui estime les charges attendues compte tenu des facteurs clés de l'institution et de son contexte opérationnel. Le modèle tient compte des variables suivantes : Revenu national brut par habitant, densité de la population rurale, ratio rural (clients ruraux/nombre total de clients), encours moyen des prêts et actifs. Dans l'évaluation de cet indicateur, il y a un niveau de tolérance de 6,5 points de pourcentage au-dessus du ratio attendu.

### Conseils de notation

- Vous pouvez utiliser l'[outil CP4 Companion](#)
- Remplissez le tableau des principales données financières en monnaie locale, en n'appliquant aucun ajustement aux états financiers.
- L'outil effectue automatiquement le test de validité ; ce test vérifie que les 2 côtés de l'équivalence comptable sont à moins de 5% l'un de l'autre:
- $(\text{Dépenses} + \text{rendement de l'actif}) \approx \text{Rendement du portefeuille}$
- Si le test n'est pas valide, il est important d'évaluer la source de l'écart et d'apporter les ajustements nécessaires. Par exemple, si une institution a des revenus importants non liés aux prêts, ces revenus doivent être exclus des états financiers pour le calcul des coûts opérationnels (base des actifs et rendement de l'actif - ROA).
  - Les portefeuilles de prêts détenus hors bilan doivent être recalculés sur la base du « portefeuille géré », en comptant les prêts qui font partie du bilan et hors bilan. Les revenus provenant des ventes liés au portefeuille hors bilan doivent être inclus dans le rendement du portefeuille.



- Des ajustements pour provisions – lorsque celles-ci sont insuffisantes – peuvent être effectués et les actifs et les ratios liés recalculés en conséquence.
- Il ne devrait pas y avoir d'ajustements pour la dette subventionnée.
- L'outil fournit automatiquement un calcul standard des ratio de coûts opérationnels de l'institution; comparez-le au ratio maximal attendu (calculé automatiquement dans l'outil).
  - Dans l'évaluation de cet indicateur, il existe un niveau de tolérance de 6,5 % calculé dans l'outil et appelé ratio (OER) maximal attendu; cela signifie que si l'institution ne dépasse pas les ratio attendus de plus de 6,5%, le score est « Partiellement » (et « Oui » dans le cas de la certification)
- Si les ratio de l'institution dépassent le pourcentage maximal attendu, l'indicateur est noté « Non », à moins qu'il n'y ait une justification valable (voir ci-dessous pour les circonstances acceptables)
- Pour la certification, une note « Oui » bien qu'elle soit en dehors de la plage doit être validée par le Comité de Certification.

### Sources d'information

- États financiers
- Entretien avec la direction financière
- Outil CP4 Companion
- REMARQUE : N'utilisez pas de ratios autodéclarés, qui peuvent ne pas être calculés de la même façon, insérez plutôt des données financières brutes dans le document CP4 Companion.

### Preuves à fournir

- Si le score est « oui », indiquez à la fois le ratio de l'institution et le ratio attendu.
- Si le ratio de l'institution est supérieur au ratio maximal attendu, voici les circonstances spécifiques qui peuvent servir de justification pour un score « partiellement » :
  - Institution opérant dans un environnement où la sécurité est faible, nécessitant des dépenses importantes en coûts non standard de sécurité
  - Institution desservant une population exceptionnellement défavorisée, nécessitant des services complémentaires (jeunes, handicapés, etc.)
  - Institution desservant des clients particulièrement éloignés, nécessitant un grand nombre d'employés pour parcourir régulièrement de longues distances. Le fait de servir les clients ruraux n'est pas considéré comme une justification suffisante.
  - Institution qui propose des programmes non financiers utiles aux clients. Dans ce cas, il est proposé que le coût du programme non financier soit retiré de l'ensemble des coûts d'opération. Si la nouvelle valeur est inférieure au seuil de tolérance de 6,5 %, le coût du programme non financier peut être autorisé.
  - Lorsque le coût opérationnel excessif n'est observé que pendant une période limitée liée à un événement spécifique indépendant de la volonté de l'institution (par exemple, une catastrophe naturelle, une crise monétaire, etc.), il ne peut être considéré comme justifié que si le ratio en dehors de cette période est conforme (dans le passé et dans les projections).

### Ressources pour l'indicateur 6.B.3.2

- CP4 Companion
- Assessing Responsible Pricing for Inclusive Finance Providers

*6.B.3.3 Le rendement des actifs (ROA) se situe dans la fourchette de performance acceptée. S'il est en dehors de la fourchette, l'institution peut fournir une justification valable.*

Le rendement de l'actif est défini comme le revenu net (après impôts et avant dons) en pourcentage de l'actif moyen. Pour cet indicateur, la base d'actifs est ajustée pour tenir compte des dépôts obligatoires\* (ce qui signifie que les dépôts obligatoires sont soustraits des actifs). Aucun autre ajustement ne devrait être inclus dans cette analyse. L'analyse porte sur le ROA moyen au cours des 3 dernières années.

Les fourchettes de performance du ROA ajusté moyen\* au cours des 3 dernières années sont les suivantes :

- < 1 % = Fourchette basse
- 1 %-6 % = Fourchette normale
- > 6 % = Fourchette élevée

*\*Ajustement pour dépôts obligatoires seulement. Les dépôts obligatoires peuvent fausser considérablement les prix et d'autres paramètres financiers. Pour une analyse plus approfondie, les paramètres financiers devraient être ajustés, en récupérant les dépôts obligatoires à partir du portefeuille brut et des actifs.*

Bien que nous reconnaissons que la question de savoir « quel niveau de profit est jugé acceptable » est davantage motivée par des préoccupations morales que par des préoccupations financières et économiques, vous devez identifier une base acceptable. Le plafond de 6 % a été choisi pour permettre aux institutions de démontrer un modèle d'affaires rentable et durable tout en étant conforme aux meilleures pratiques internationales en matière de tarification responsable.

Un ROA trop faible remet en question la viabilité à long terme de l'institution. Le ROA dans la fourchette haute signifie que les clients paient des prix excessifs; L'institution devrait donc envisager de réduire ses taux d'intérêt et ses frais.

#### **Conseils de notation**

- Vous pouvez utiliser l' outil CP4 Companion pour un calcul uniforme et automatique
- Si le ROA tombe dans la fourchette normale, le score est « oui »
- Si le résultat pour le ROA moyen se situe dans la fourchette haute, le score est « Non », sauf s'il existe une justification valable (voir ci-dessous).
- Si le ROA tombe dans la fourchette basse, le score peut être « partiellement » parce qu'il est douteux que les niveaux de prix permettront la viabilité à long terme de l'institution.
- Pour la certification, une note « Oui » bien qu'elle soit en dehors de la plage doit être validée par le Comité de Certification.

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

- États financiers – historiques et prévisions
- Politique de dividendes / pacte d'actionnaires
- Entretien avec le conseil d'administration
- Entretien avec le PDG
- Entretien avec le responsable financier

*Remarque : N'utilisez pas de ratios autodéclarés, qui peuvent ne pas être calculés de la même façon, insérez plutôt des données financières brutes dans l'outil d'accompagnement CP4.*

#### **Preuves à fournir**

- Indiquez le ROA moyen au cours des trois dernières années et indiquez si le résultat se situe dans la fourchette basse, normale ou élevée.
- Si le résultat se situe dans la fourchette basse, évaluez la durabilité de l'institution et sa capacité à servir les clients à long terme. Comment le ROA devrait-il évoluer au cours des 2-3 prochaines années ? Dans le cas où le faible ROA est consécutif à une crise, quels étaient les niveaux de ROA avant la crise ?
- Si des bénéfices élevés profitent principalement aux actionnaires au-delà des niveaux justifiés par le contexte opérationnel (par exemple, l'inflation), alors la rentabilité de

l'institution devrait être considérée comme incompatible avec une tarification responsable.

- Si le résultat est élevé, les exceptions suivantes peuvent être envisagées :
  - Inflation : le ROA moyen peut se situer dans la fourchette supérieure mais ne peut pas dépasser l'inflation moyenne de la période (inflation moyenne au cours des 3 dernières années).
  - Utilisation des profits : par exemple, un part des profits est allouée à des organismes sans but lucratif qui servent les clients avec des services non financiers. Cela ne peut être utilisé que pour justifier un excédent de ROA jusqu'à hauteur du montant partagé avec les organismes à but non lucratif concernés. Ce montant est plafonné à 1 %, ce qui porte le taux de performance moyen justifiable maximal de 7 %.
  - Taux de rétention des emprunteurs supérieur à 75%: cela peut être une justification appropriée, seulement jusqu'à 7% de ROA moyen.
  - Événement exceptionnel limité dans le temps : si un excédent de ROA n'est observé que pendant une période limitée, liée à la reprise après un événement spécifique indépendant de la volonté de l'institution (par exemple, catastrophe naturelle, crise monétaire, crise Covid, etc.), il peut être justifié uniquement si le ROA moyen en dehors de cette période est conforme (dans le passé et dans les projections). Cela est particulièrement pertinent pour les ONG, qui ne peuvent pas lever de fonds propres extérieurs. Il faut veiller à ne pas appliquer cette exception aux institutions qui comptent sur des bénéfices élevés ponctuels pour compenser des périodes fréquentes de pertes, surtout lorsqu'il n'y a pas d'explication externe raisonnable.
- REMARQUE : Les arguments suivants NE JUSTIFIENT PAS un ROA moyen élevé :
  - Attentes des actionnaires en matière de rendement
  - Risque pays ou politique
  - Instruments financiers / startups en phase de démarrage
  - Renforcement des fonds propres et renforcement de l'institution (sauf après une crise ou en prévision d'un grand changement, comme devenir une institution réglementée)
  - Accroissement de la taille dans un contexte d'accès limité aux fonds
  - Bénéfices partagés avec les clients

#### Ressources pour l'indicateur 6.B.3.3

- Évaluer la tarification responsable pour les fournisseurs de services de finance inclusive
- Outil compagnon CP4

## Norme 6C. L'institution utilise les bénéfices de manière responsable.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 6.C.1 : L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux.
- Pratique essentielle 6.C.2 : L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.
- Pratique essentielle 6.C.3: L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente.

### 6.C.1 L'institution s'engage avec des investisseurs en capital dont la stratégie d'investissement est alignée sur ses objectifs sociaux.

Lorsque votre organisation est à la recherche d'un investissement en fonds propres, recherchez des investisseurs dont les attentes en matière de rendements financiers, de rendements sociaux, d'horizons temporels et de stratégies de sortie sont alignées sur les vôtres. Il est important qu'à l'étape de structuration d'un accord d'investissement, les termes de la transaction reconnaissent explicitement et cherchent à préserver les objectifs sociaux de votre institution, qui comprennent vos objectifs de croissance et de rentabilité. Si des termes tels que les résultats sociaux attendus et l'utilisation des profits ne sont pas énoncés dans les négociations préalables à l'investissement, la direction sera forcée de concilier ces incohérences une fois que le financement sera déjà en place, ce qui entraînera souvent des tensions entre l'institution et les investisseurs.

Comme point de départ, chaque nouvel investisseur en fonds propres devrait étudier la mission et les objectifs sociaux de l'institution ainsi que sa stratégie pour les atteindre (voir norme 1A). Cela permet à l'investisseur de comprendre que la mission de votre institution n'est pas de maximiser la performance financière, mais d'équilibrer la performance financière et sociale. Un accord de financement devrait comprendre une articulation explicite de l'approche et des objectifs de votre organisation en matière de rendement financier et social, qui sera incluse dans la documentation formelle de la transaction. De même, vous devez effectuer un audit comparable sur les investisseurs potentiels, afin que votre conseil d'administration et votre direction soient convaincus que les investisseurs partagent vos objectifs sociaux et financiers.

Le tableau [Aligning Social and Financial Expectations](#) énumère les conditions qui devraient être décidées mutuellement par votre institution et les investisseurs potentiels, ainsi que les questions qui aideront les deux parties à déterminer si les conditions sont alignées sur les objectifs sociaux de votre institution.

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

- [Aligning Social and Financial Expectations](#)
- [Equitas Micro Finance Sets Profit Policies and Aligns Management and Investor Expectation](#)

*6.C.1.1 L'institution discute de ses objectifs sociaux avec les investisseurs en capital potentiels et s'enquiert du calendrier prévu pour leurs stratégies d'investissement et de sortie, afin d'évaluer l'alignement sur sa stratégie sociale.*

Parfois, les options de l'institution pour les fonds extérieurs sont limitées, mais dans la mesure où l'institution peut identifier et cultiver des relations avec des investisseurs qui partagent ses objectifs sociaux, cela lui profitera à long terme. Les investisseurs en actions qui insistent sur des rendements plus élevés, une sortie rapide en cas de crise ou d'autres actions similaires ne pourront pas soutenir solidement la stratégie sociale de l'institution. Ces différences de priorités peuvent entraîner des tensions entre l'institution et son investisseur.

#### **Conseils de notation**

- Si l'institution n'a pas d'investisseurs au capital, le score est « non applicable ».
- Si la direction de l'organisation évoque régulièrement 1) sa stratégie / ses objectifs sociaux et 2) ses stratégies de sortie avec ses investisseurs potentiels, alors le score est un « oui ».
- Si l'institution ne discute que d'un seul de ces éléments, le score est « partiellement ».
- Si l'institution n'a pas ces discussions avec ses investisseurs, le score est « non ».

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

- Entretien avec le PDG
- Entretien avec le directeur financier

- Entretiens avec un membre du conseil d'administration et/ou un investisseur (surtout s'il siège au conseil)

**Preuves à fournir**

Décrivez le processus d'intégration de nouveaux investisseurs en capital à partir des entretiens avec les dirigeants. Décrivez si et pourquoi vous pensez que cela répond aux critères de l'indicateur.

**Ressources pour l'indicateur 6.C.1.1**

- [Aligning Social and Financial Expectations](#)
- [Equitas Micro Finance Sets Profit Policies and Aligns Management and Investor Expectation](#)

### *6.C.1.2 Le conseil d'administration accorde la priorité à des offres d'investisseurs dont la stratégie d'investissement est alignée sur la stratégie sociale de l'institution.*

Dans de nombreux pays, les choix d'investissement extérieur sont limités, mais dans la mesure du possible, l'institution devrait donner la priorité à l'acceptation des offres d'investisseurs qui partagent leur stratégie et leurs valeurs.

**Conseils de notation**

- Si l'institution n'a pas d'investisseurs extérieurs, l'indicateur est noté « non applicable ».
- Si le conseil d'administration 1) tient compte de l'alignement des investisseurs sur la stratégie sociale de l'institution lors de l'acceptation de l'investissement, et 2) que ce processus est documenté, le score est « oui ».
- Si les investisseurs semblent alignés mais que le processus n'est pas formalisé/documenté, le score est « partiellement ».
- Si l'institution n'a pas / beaucoup d'options pour l'investissement extérieur, le score est « non »

**Sources d'information**

- PV du CA
- Pacte d'actionnaire
- Entretien avec un membre du conseil d'administration
- Entretien avec le PDG,
- Entretien avec la direction financière
- Entretien avec l'investisseur du conseil d'administration

**Preuves à fournir**

- Décrivez les types d'investisseurs que l'institution a associés au cours des deux dernières années et s'ils sont alignés sur la stratégie sociale de l'institution. Donnez des éléments sur le contexte du pays et le contexte institutionnel pour montrer quelles options, le cas échéant, l'institution a en ce qui concerne les sources de fonds d'investissement. Décrivez pourquoi vous pensez que leurs actions répondent aux critères de l'indicateur.

### *6.C.1.3 Le pacte d'actionnaires précise ce qui suit :*

*6.C.1.3.1 Engagement envers les objectifs sociaux*

*6.C.1.3.2 Niveau attendu et utilisation des bénéfices*

*6.C.1.3.3 Calendrier d'investissement prévu / stratégie de sortie*

Votre politique institutionnelle (règlements, statuts, pacte d'actionnaires, etc.) doit être très claire sur l'utilisation et la répartition des bénéfices. Elle devrait détailler la part du bénéfice

de l'année en cours qui devrait être distribuée sous forme de dividendes et de primes pour le personnel et/ou la direction, la part qui devrait être allouée aux réserves générales pour maintenir les fonds propres dans le contexte de la croissance, et la part qui sera allouée pour créer des avantages pour les clients. Votre institution doit également indiquer clairement si elle a pour objectif de réduire les taux d'intérêt pour les clients pourvu que les bénéfices restent au-dessus d'un certain seuil.

#### Conseils de notation

- Si l'institution n'a pas de pacte d'actionnaires, le score est « non applicable ».
- Pour obtenir un « oui », l'institution doit inclure les trois détails de manière explicite et détaillée dans son pacte d'actionnaires : 1) objectifs sociaux, 2) bénéfices attendus et 3) stratégie de sortie.
- Si ces trois critères sont peu détaillés, peu clairs, peu applicables, le score est « partiellement ».

#### Sources d'information

- Pacte d'actionnaires (si accessible, l'institution ne les partage pas facilement)
- Entretiens avec le conseil d'administration
- Entretien avec le PDG,
- Entretien avec la direction financière

#### Preuves à fournir

- Citez les passages du pacte d'actionnaires qui remplissent les critères énoncés dans les détails.
- Décrivez s'il existe un processus pour inclure ces critères dans le pacte d'actionnaires ou s'il semble ponctuel.

#### Ressources pour l'indicateur 6.C.1.3

- [Questions to Consider When Setting Desired Profitability Ratios and Ranges](#)

## 6.C.2 L'institution utilise ses bénéfices pour des dépenses qui profitent aux clients.

Des objectifs de rendement plus élevés pourraient être acceptables si les revenus excédentaires sont utilisés au profit des clients. À titre d'exemple, mentionnons les investissements dans les domaines suivants : études de marché/conception de produits/essais de produits afin que les produits répondent mieux aux besoins des clients; le suivi des clients/mesure des résultats; l'amélioration des pratiques de protection des clients (p. ex., création d'un mécanisme de traitement des plaintes des clients ou révision des contrats de prêt pour améliorer leur transparence); amélioration de la formation du personnel sur le service à la clientèle; ou l'extension des services dans des zones géographiques non bancarisées. Si des bénéfices élevés profitent principalement aux actionnaires au-delà des niveaux justifiés par le contexte opérationnel (par exemple, après prise en compte de l'inflation, du risque pays, etc.), alors vos objectifs de profit sont très probablement incompatibles avec vos objectifs sociaux.

*6.C.2.1 L'utilisation des bénéfices par l'institution au cours de l'année précédente comprenait au moins l'un des investissements suivants : renforcement de ses pratiques de gestion de la performance sociale ou environnementale, fourniture de services non financiers, baisse des prix, ou investissement dans la communauté.*

L'utilisation des bénéfices aide à déterminer si le niveau des bénéfices est approprié, surtout si le rendement du portefeuille ou ROA se situe dans la fourchette élevée. Si une partie des profits est utilisée au bénéfice des clients, comme la réduction des taux d'intérêt, l'offre de services non financiers aux clients et / ou à leurs enfants, ou la conception de nouveaux

produits pour répondre aux besoins des clients, alors cette utilisation des bénéfices favorable aux clients peut être acceptable. Si le niveau des profits est élevé et que l'institution n'utilise pas ces fonds au profit des clients, elle surfacture simplement ses clients afin de générer des profits pour les dirigeants et les actionnaires, ce qui n'est pas conforme aux objectifs de la finance responsable.

Quatre actions pro-client sont les suivantes :

- Le « renforcement de la performance sociale ou environnementale » comprend les dépenses consacrées à ce qui a permis à l'institution de mettre en œuvre les pratiques décrites dans l'une des sept dimensions des Normes universelles.
- Les « services non financiers » comprennent toutes les activités offertes aux clients en dehors des services financiers simples (prêts, épargne, assurance) telles que la formation en développement des entreprises, l'éducation sanitaire ou le dépistage préventif, les possibilités d'éducation pour les clients et leurs enfants, etc.
- La baisse des prix signifie généralement une baisse des taux d'intérêt sur le crédit, mais elle pourrait également être réalisée par le biais d'intérêts plus élevés payés sur les dépôts ou de l'élimination de frais ou de commissions qui étaient auparavant facturés aux clients. Ces réductions devraient s'appliquer à tous les clients, et pas seulement aux clients ayant de bons antécédents de remboursement.
- L'investissement communautaire comprend les activités qui profitent aux collectivités où vivent les clients, comme la plantation d'arbres, l'installation de sources d'eau propre, l'électrification, l'assainissement et les activités culturelles ou de divertissement qui peuvent rassembler la collectivité.

#### Conseils de notation

- Pour obtenir une note « oui » à cet indicateur, l'institution doit avoir mis en œuvre un ou plusieurs des 4 gestes pro-clients mentionnés dans l'indicateur au cours des 12 mois précédant l'évaluation.
- Si les actions mises en œuvre sont peu développées (par ex en budget alloué par rapport au profit généré) ou ne touchent qu'une petite part des clients, le score est « partiellement ».
- Si l'institution n'a réalisé aucun bénéfice au cours de la dernière année, l'indicateur est « non applicable ».

#### Sources d'information

- Entretiens avec le responsable des services non financiers
- Entretien avec le responsable du crédit – pour vérifier les variations des taux d'intérêt et pourquoi
- Entretiens avec responsable de la GPS pour voir quels projets de mise en œuvre des Normes universelles pourraient être en cours et/ou entretien avec un représentant de la Fondation de l'institution qui a pu être créée pour offrir des interventions pro-clients et qui serait financée par l'institution.
- Entretien avec le personnel qui travaille sur des initiatives de développement durable
- Rapport annuel
- États financiers indiquant le niveau de profit

#### Preuves à fournir

Décrivez les activités favorables aux clients qui ont été mises en œuvre au cours de l'année et l'étendue de ces activités, p. ex., dans quelle mesure les taux d'intérêt ont été abaissés, combien de clients ont bénéficié des services non financiers, etc.

#### Ressources pour l'indicateur 6.C.2.1

Un mini cas décrivant comment Bancosol a utilisé ses bénéfices de manière pro-client, par exemple, pour distribuer des fournitures scolaires à ses clients, abaisser les taux d'intérêt, etc.

*6.C.2.2 L'institution a une politique qui précise quand les dividendes peuvent être payés et à quel niveau, en lien avec ses objectifs sociaux.*

Les bénéficiaires de l'institution sont souvent générés par les paiements effectués par les clients, notamment les clients vulnérables et, par conséquent, l'institution doit tenir compte du moment et du niveau des dividendes qui peuvent être versés aux actionnaires pour s'assurer que ces montants sont conformes aux objectifs/valeurs/stratégie sociaux de l'institution.

#### **Conseils de notation**

- Pour obtenir un « oui » pour cet indicateur, l'institution doit se conformer aux trois éléments suivants : 1) une politique, c'est-à-dire un document formel approuvé par le conseil d'administration, 2) la politique doit préciser quand les dividendes peuvent être versés, par exemple, combien de fois par an et dans quelles conditions, (par exemple, le ROA se situe dans la fourchette élevée) et combien peut être versé en dividendes, 3) Les détails de la façon dont les dividendes sont versés devraient être alignés sur les objectifs sociaux de l'institution.
- Si l'un de ces éléments est absent de la politique, le score est « partiellement »

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

- La politique sur les dividendes, qui peut être contenue dans un pacte d'actionnaire ou tout autre document similaire.
- PV des CA
- Entretiens avec le directeur
- Entretien avec le directeur financier

#### **Preuves à fournir**

Décrivez le document qui contient ces informations (titre et numéro de page) et un bref résumé du contenu de la police. Indiquez si la politique du FSP apparaît comme conforme à ses objectifs sociaux.

### **6.C.3 L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente.**

La transparence concernant les objectifs sociaux et les attentes de rendement est essentielle à un alignement complet entre les investisseurs et l'institution. Votre institution doit également être transparente sur tous les risques qu'elle supporte, notamment les risques financiers. Le fait de servir des clients vulnérables et d'opérer dans des environnements instables avec une assurance-dépôts peu fiable ou inexistante signifie que votre institution a la responsabilité d'être transparente et de gérer sérieusement les risques. Conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), votre institution doit indiquer dans ses états financiers tous les risques liés aux actifs ou aux passifs (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque d'échéance, etc.), indiquer les éléments hors bilan, et fournir tous les détails de votre structure d'actionnariat et de vos participations dans d'autres sociétés. Rendez publics vos comptes annuels audités.

#### **6.C.3.1 L'institution divulgue publiquement ses états financiers annuels audités.**

Il s'agit d'une exigence minimale pour que l'institution soit transparente avec ses parties prenantes. Les organismes de réglementation, les investisseurs et les auditeurs sociaux doivent tous avoir accès aux états financiers audités pour pouvoir prendre des décisions éclairées concernant l'institution. Les normes comptables diffèrent parfois d'un pays à l'autre, mais chaque institution devrait publier ses états financiers annuels audités conformément à ses exigences nationales en matière d'audit ou aux normes IFRS.

#### **Conseils de notation**

- Si l'institution publie ses états financiers audités, le score est « oui »



- Si les états financiers ne sont pas audités ou s'ils sont audités mais ne sont pas accessibles publiquement, le score est « partiellement ».

**Sources d'information**

Les états financiers doivent être disponibles sur le site Web de l'institution. Parfois, les résultats de la dernière année ne sont pas encore disponibles et doivent être envoyés par courriel aux auditeurs par le personnel. Idéalement, vous examinerez les états financiers audités des trois dernières années afin de comprendre les tendances.

**Preuves à fournir**

Lien vers les états financiers audités accessibles en ligne.

### *6.C.3.2 L'institution partage les résultats de ses audits sociaux et de mesure des changements à toutes les parties prenantes, sur demande.*

La transparence de la performance financière est importante (6.C.3.1) et l'objectif de cet indicateur est d'étendre ce niveau de transparence à la performance sociale de l'institution. Audits sociaux, ratings sociaux, études des résultats, enquêtes de satisfaction auprès des clients, évaluations d'impact, etc. peuvent tous aider les intervenants de l'institution à comprendre les pratiques et les priorités de l'institution.

L'auditeur social est l'une des parties prenantes auxquelles l'institution devrait divulguer ses évaluations sociales sur demande, et cela sera indicatif de l'ouverture à partager ce type de résultats avec d'autres parties prenantes telles que les évaluateurs, les investisseurs et les entités publiques.

**Conseils de notation**

- Si l'institution divulgue ce type de documents aux auditeurs sociaux et à ses investisseurs, ou si les résultats sont accessibles en ligne, le score est « oui ».
- Si une partie seulement des documents est partagée, le score sera « partiellement ».
- Si aucun de ces documents n'est produit, le score sera « non ».

**Sources d'information**

- Le site web de l'institution
- Documents demandés à la personne-ressource au sein de l'institution qui facilite l'accès aux documents pour l'audit social.
- Parfois, des réseaux nationaux ou internationaux ou des organismes de réglementation nationaux affichent également ce type d'informations sur leurs institutions membres.

**Preuves à fournir**

Énumérez les types d'évaluations que l'institution a commandées au cours des 2-3 dernières années et indiquez si les analystes ont été en mesure d'examiner ces rapports : rapports de rating social, les certifications ISO ou de protection des clients, résultats d'enquêtes de satisfaction client, rapports d'évaluation d'impact, etc. Parfois, des liens peuvent être inclus vers ces rapports s'ils sont affichés sur le site Web de l'institution.

### *6.C.3.3 L'institution divulgue la rémunération de l'équipe de direction aux bailleurs de fonds, agences de notation, investisseurs et autres parties prenantes, sur demande.*

L'objectif de cet indicateur est de s'assurer que les parties prenantes de l'institution peuvent obtenir l'information nécessaire pour déterminer si la rémunération versée aux dirigeants, à la direction et aux membres du conseil d'administration est appropriée pour le secteur de la finance inclusive responsable et conforme aux objectifs sociaux de l'institution. Cet indicateur n'exige pas de divulgation publique, mais uniquement la divulgation aux parties

concernées sur demande. Sur une base ponctuelle, l'institution devrait être en mesure de divulguer ces informations à ses régulateurs, investisseurs et auditeurs sur demande.

### **Conseils de notation**

L'auditeur social est l'une des parties prenantes auxquelles l'institution doit divulguer la rémunération de ses dirigeants sur demande, de sorte que le niveau de franchise de l'institution avec les auditeurs sociaux sera indicatif de leur ouverture à partager ce type d'informations avec d'autres parties prenantes telles que les évaluateurs, les investisseurs et les entités publiques.

- Si l'institution divulgue cette information aux auditeurs sociaux sans problème, le score est « oui ».
- Si l'institution déclare qu'elle partage cette information avec d'autres parties prenantes, le score est « partiellement ».

### **Sources d'information**

Le responsable des ressources humaines ou le PDG devrait être en mesure de répondre aux questions sur la rémunération – variable et fixe – des dirigeants, des cadres supérieurs et des administrateurs de l'institution.

### **Preuves à fournir**

Résumez l'information tirée des entretiens avec les RH, la direction financière et le PDG portant à la fois sur la transparence et le niveau des rémunérations. Lors de la documentation de cet indicateur, il est important de comprendre à la fois la rémunération fixe (salaire, salaire de base, etc.) et la rémunération variable (peut inclure des incitations, des primes, des commissions, des avantages non monétaires, etc.). En règle générale, nous espérons que la rémunération du PDG ne dépasse pas 25 fois la rémunération des agents de terrain.

## Dimension 7. Gestion de la performance environnementale

Dans un contexte où le changement climatique et la dégradation de l'environnement affectent déjà toutes les régions de notre planète, et en particulier les populations les plus vulnérables, il est clair que les objectifs de durabilité financière et sociale ne seront pas atteints sans tenir compte des questions environnementales. Les institutions financières doivent s'employer sérieusement à améliorer leurs performances environnementales, en évitant de générer des externalités négatives sur l'environnement et en contribuant à favoriser l'adaptation au changement climatique, l'atténuation des risques environnementaux et les solutions régénératrices.

La Dimension 7, que Cerise+SPTF a co-développé avec le groupe d'action Green Inclusive and Climate Smart Finance de e-MFP (GICSF-AG), présente les pratiques clés que les institutions devraient mettre en œuvre pour gérer leur performance environnementale.\*

Cette dimension comporte 3 normes :

- Norme 7A : L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre.
- Norme 7B : L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux.
- Norme 7C : L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

*\*NB – Les normes et pratiques essentielles de Dimension 7 sont entièrement alignées sur le Green Index 3.0 développé par la GICSF-AG d'e-MFP. Le Green Index 3.0 fournit une analyse approfondie aux institutions désireuses d'élaborer un plan d'action détaillé; La Dimension 7, quant à elle, fournit une analyse pratique aux institutions désireuses d'élaborer un plan d'action cohérent avec leur stratégie de gestion de la performance sociale, dans le cadre des Normes Universelles.*

### Ressources externes pour Dimension 7

- [GICSF AG webinars on green inclusive and climate-smart finance](#)
- [GICSF AG online library on Green Inclusive and Climate-Smart Finance](#)
- European Dialogue - 5th European Microfinance Award - Microfinance and the Environment
- Adapting to a New Normal - Strengthening Resilience to Climate Change: Best Practices from the European Microfinance Award 2019

## Norme 7A. L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre.

Conformément à la dimension 1 et à la norme 1A, qui spécifie que l'institution doit disposer d'une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux, la mise en place d'une stratégie environnementale et de systèmes pour la mettre en œuvre permet à l'institution de gérer la performance environnementale de manière réfléchie, globale et systématique, en fonction de ses priorités, de son contexte d'opérations et de ses ressources, et en cohérence avec ses objectifs financiers et sociaux.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 7.A.1 : L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs environnementaux.
- Pratique essentielle 7.A.2 : L'institution collecte, analyse et diffuse des données spécifiques à ses objectifs environnementaux.

- Pratique essentielle 7.A.3. : La structure de gouvernance et la direction de l'institution assurent la mise en œuvre et le suivi de la stratégie environnementale.

## 7.A.1 L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Le fait de disposer d'une stratégie documentée accompagnée d'objectifs environnementaux, d'indicateurs et de résultats attendus précis fournit un cadre pour la mise en œuvre de mesures bien pensées, pertinentes et cohérentes en matière de gestion de la performance environnementale.

*7.A.1.1 L'institution dispose d'une stratégie documentée qui précise son intention d'atteindre au moins l'un des objectifs environnementaux suivants :*

- Réduire les impacts négatifs de l'institution sur l'environnement
- Réduire la vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement
- Réduire les impacts négatifs des clients sur l'environnement
- Favoriser l'adoption de pratiques et de technologies vertes, et répondre aux demandes et aux besoins des clients sur ce sujet

L'existence d'une stratégie formelle avec des objectifs environnementaux montre l'engagement stratégique d'une institution. Cette stratégie rend l'institution responsable de cet engagement et donne un signal aux parties prenantes internes et aux partenaires externes. Elle fournit également un cadre d'action pour l'institution.

### Conseils pour la notation

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir une stratégie écrite formelle, plutôt qu'informelle ou orale. Il peut s'agir d'une stratégie environnementale distincte ou d'une partie de la stratégie globale de l'institution. La stratégie devrait préciser des objectifs environnementaux concrets et adaptés au contexte d'intervention de l'institution.
- Si les objectifs environnementaux existent mais sont trop vagues ou trop ambitieux, sélectionner « partiellement ».
- Si la stratégie est informelle mais qu'il est possible de vérifier que les objectifs environnementaux existent et sont connus dans l'organisation, alors vous pouvez sélectionner « partiellement ».

### Sources d'information

- Stratégie/plan d'affaires
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretiens avec les responsables d'agence
- Entretiens avec des employés de terrain

### Preuves à fournir

Précisez comment et où (dans quels documents) un engagement envers les objectifs environnementaux est énoncé. Des termes tels que « environnement », « écologique », « changement climatique », « vert » ou « planète » devraient être mentionnés directement. Si le terme « durabilité » est utilisé, il devrait être explicitement défini comme englobant la durabilité environnementale, et pas seulement la durabilité financière et sociale.

### Ressources

- Politique Environnementale et Sociale du RENACA Bénin
- Note de positionnement d'Assilassimé Solidarité sur l'environnement et le climat
- Environmental, Social and Governance Policy of CreditAccess Grameen
- Waste Management Policy of CreditAccess Grameen

- Energy Management Policy of CreditAccess Grameen

### *7.A.1.2 La stratégie définit des indicateurs et les résultats attendus pour mesurer les progrès de l'institution vers ses objectifs environnementaux.*

La définition claire d'indicateurs et de résultats attendus permet de mesurer si les objectifs environnementaux sont atteints.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir défini dans ses documents stratégiques des résultats attendus et indicateurs quantitatifs précis. Les résultats attendus doivent être SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-bound*) : Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents et Limités dans le temps. Il devrait y avoir au moins un résultat attendu pour chaque objectif environnemental.
- Si seulement quelques résultats attendus sont fixés, ou s'ils ne sont pas SMART et pas vraiment opérationnels, sélectionner « partiellement ».

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

- Stratégie/plan d'affaires
- Plan opérationnel/plan d'action

#### **Preuves à fournir**

Donnez des exemples de résultats attendus quantitatifs précis trouvés dans les documents de stratégie.

#### **Ressources**

- Stratégie environnementale d'Assilassimé Solidarité
- Plan d'action Environnement d'Assilassimé Solidarité

### *7.A.1.3 L'institution opère conformément aux lois et réglementations nationales et internationales sur la protection de l'environnement.*

Les institutions financières sont de plus en plus considérées comme responsables de leur impact potentiel sur l'environnement. S'assurer que les opérations et les procédures sont conformes aux lois et réglementations nationales et internationales sur la protection de l'environnement est désormais une étape minimale essentielle pour éviter les risques juridiques et de réputation, s'engager dans la protection de l'environnement et rassurer les investisseurs.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir identifié les lois et réglementations nationales et internationales en matière de protection de l'environnement applicables à ses opérations et s'assurer que ses opérations et procédures sont pleinement conformes. Cette revue des réglementations et cette vérification de la conformité peuvent être effectués par le service d'audit interne et doivent être effectués régulièrement (annuellement).
- Si les lois et réglementations pertinentes sont clairement mentionnées dans les documents de stratégie et que des contrôles de conformité réguliers sont documentés, par exemple au niveau du conseil d'administration ou de la direction, vous pouvez sélectionner « oui ».
- Si l'identification des lois et réglementations pertinentes et les examens de conformité sont régulièrement effectués mais ne sont pas officiellement documentés, sélectionnez « partiellement ».

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

- Stratégie/plan d'affaires
- Manuel des opérations/procédures
- Procédures d'audit interne
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec le service d'audit interne

**Preuves à fournir**

Précisez quelles lois et réglementations ont été identifiées par l'institution et comment l'institution s'assure de s'y conformer.

## 7.A.2 L'institution collecte, analyse et diffuse des données spécifiques à ses objectifs environnementaux.

La collecte, l'analyse et la diffusion de données sur la performance environnementale sont un signal fort de la détermination de l'institution à atteindre ses objectifs environnementaux. Cela permet à l'institution de suivre les progrès vers les objectifs, d'identifier les lacunes et de définir des actions de suivi pour améliorer ses performances. Elle permet également de communiquer sur les résultats tant en interne qu'en externe et de construire une image de responsabilité environnementale.

### *7.A.2.1 L'institution collecte les données suivantes sur une base continue pour mesurer si elle atteint ses objectifs environnementaux. Fréquence minimale : annuelle*

*7.A.2.1.1 Les impacts négatifs de l'institution sur l'environnement*

*7.A.2.1.2 La vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement*

*7.A.2.1.3 Les impacts négatifs des clients sur l'environnement*

*7.A.2.1.4 Les résultats liés à ses produits et services verts, y compris les changements positifs et négatifs pour les clients, leurs ménages et l'environnement.*

La collecte de données est essentielle pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs environnementaux, identifier les lacunes et définir des actions de suivi pour améliorer la performance environnementale. L'institution devrait disposer d'un processus formel pour collecter des données de qualité sur une base régulière (au moins une fois par an) pour chacun des objectifs environnementaux définis par l'institution. En particulier, les institutions devraient collecter des données sur leur empreinte écologique interne (c'est-à-dire leurs propres impacts négatifs sur l'environnement / les impacts négatifs générés au niveau de leur siège social et de leurs agences) et sur les risques environnementaux au niveau du portefeuille (c'est-à-dire les vulnérabilités des clients face au changement climatique et à la dégradation de l'environnement et les impacts négatifs des clients sur l'environnement). Lorsqu'une institution offre des produits et services « verts », il est également important de mesurer non seulement la portée, mais aussi les résultats de ces produits et services, afin de vérifier qu'ils apportent les bénéfices attendus aux clients, à leurs ménages et à l'environnement.

**Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir mis en place un système/un processus formel pour la collecte et l'analyse régulières des données, et elle doit avoir recueilli des données régulièrement, au moins une fois par an.
- Si l'institution ne collecte des données sur la performance environnementale que de manière informelle (par exemple, par le biais d'un retour d'information qualitatif des employés de terrain), ou si elle ne collecte pas ces données chaque année, ou si elle n'a collecté ces données qu'une seule fois, vous devriez sélectionner « partiellement ».

- Si les données se concentrent uniquement sur le portefeuille/volume alloué aux produits « verts », et non sur les résultats pour les clients, leurs ménages et l'environnement, vous devriez sélectionner « non ».

**Sources d'information**

- SIG
- Rapports de gestion
- Bilan carbone / Évaluations / Enquêtes clients
- Entretiens avec le service informatique / le marketing / le responsable GPSE

**Preuves à fournir**

Précisez quelles données sont collectées, par quels canaux et à quelle fréquence.

**Ressources**

- ACLEDA Environmental & Social Sustainability Report
- ESAF Green Protocol Audit Checklist

### *7.A.2.2 L'institution communique les données de performance environnementale en interne et en externe. Fréquence minimale : annuelle.*

Des rapports réguliers permettent à l'institution de suivre les progrès et de piloter la stratégie environnementale. En outre, cela rend l'institution responsable de ses réalisations environnementales internes et externes, et montre son engagement en faveur de la transparence.

**Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit publier et partager des rapports sur sa performance environnementale à la fois en interne (c.-à-d. pour le conseil d'administration, la direction, les employés) et en externe, et au moins sur une base annuelle. Les rapports devraient inclure des données de performance liées aux objectifs environnementaux de l'institution. Les rapports sur les données de performance environnementale peuvent être établis soit dans des rapports dédiés, soit dans le cadre de rapports de performance plus globaux.
- Si le rapport est fait uniquement en interne et non en externe, ou s'il n'est pas fait régulièrement, ou s'il n'a été produit qu'une seule fois, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Rapports de gestion
- Rapport annuel
- Site web institutionnel
- Entretiens avec les responsables d'agences
- Entretiens avec des agents de crédit

**Preuves à fournir**

Précisez le type de reporting effectué (public cible, format, contenu) et sa fréquence. Précisez comment les résultats sont partagés avec les employés et les parties prenantes.

**Ressources**

- Memoria del Comité Ambiental de Fondesurco [#563]
- ACLEDA Environmental & Social Sustainability Report [#527]

### 7.A.3 La structure de gouvernance et la direction de l'institution assurent la mise en œuvre et le suivi de la stratégie environnementale.

Conformément à la dimension 2 sur le leadership engagé, avoir une stratégie environnementale a peu de valeur si elle n'est pas mise en œuvre. Le conseil d'administration et la direction jouent ici un rôle clé en veillant à ce que les questions environnementales soient pleinement prises en compte dans la prise de décisions, et à ce que les employés à tous les niveaux soient bien informés et formés sur leurs responsabilités.

#### *7.A.3.1 Le conseil d'administration et la direction prennent des décisions stratégiques sur la base des données de performance environnementale suivantes. Fréquence minimale : annuelle.*

*7.A.3.1.1 Analyse des impacts négatifs de l'institution sur l'environnement*

*7.A.3.1.2 Proportion du portefeuille de clients qui est vulnérable au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, et proportion de clients générant des impacts négatifs sur l'environnement*

*7.A.3.1.3 Changements positifs et négatifs pour les clients liés à la mise en œuvre de pratiques et de technologies vertes*

Les priorités du conseil d'administration et de la direction devraient être conformes à la stratégie environnementale de l'institution. Le conseil d'administration et la direction devraient adopter une approche équilibrée de la gestion de la performance, en utilisant des données financières, sociales et environnementales pour prendre des décisions.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », le procès-verbal du conseil d'administration et de la direction devrait refléter les discussions sur les sujets énumérés dans les détails, sur la base des mises à jour de la direction et des rapports, fournis avec des vérifications environnementales internes / des données (7.1.3.1.1), une segmentation minutieuse du portefeuille alignée sur le niveau de risques environnementaux (7.A.3.1.2) ou des données sur les résultats recueillies auprès des clients (7.A.3.1.3), au moins une fois par an.
- Si le conseil d'administration ou la direction ne dispose que de données informelles ou partielles à discuter, ou ne vérifie ces données que de manière irrégulière, sélectionner « partiellement ».

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

- Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de la direction
- Rapports envoyés au conseil d'administration ou à la direction
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretien avec le PDG/directeur général

#### **Preuves à fournir**

Précisez la date du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration ou de la direction où l'information est trouvée, et/ou faites référence à des exemples cités lors d'entretiens avec les membres du conseil ou le PDG concernant la prise de décisions stratégiques sur les questions environnementales. Donnez des exemples de décisions ou de mesures concrètes prises sur la base de l'analyse des données sur la performance environnementale.

#### *7.A.3.2 L'institution définit les rôles et les responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale.*

*7.A.3.2.1 Un cadre supérieur ou une équipe de direction dédiée est responsable de l'exécution de la stratégie environnementale*



#### 7.A.3.2.2 *L'institution intègre sa stratégie environnementale dans les descriptions de poste et les objectifs pour tous les postes pertinents.*

Pour s'assurer que la stratégie environnementale est mise en œuvre, l'institution doit attribuer des rôles et des responsabilités clairs.

Le fait d'avoir une personne ou un comité dédié chargé de gérer les questions environnementales améliore les chances de réaliser des progrès. Cela montre qu'il y a quelqu'un dans l'institution qui est responsable de la gestion de la dimension environnementale. Bien que la direction devrait être responsable de l'atteinte des objectifs environnementaux, elle peut ne pas avoir l'expertise pour le faire. De nombreuses institutions ont jugé utile d'attribuer une fonction dédiée pour aider la direction à prendre des décisions, par exemple, un responsable de l'environnement en charge de la définition et du suivi des objectifs environnementaux. Cette fonction n'est pas forcément à temps plein, elle peut être à temps partiel, en fonction de la taille de l'institution et de l'ambition de la stratégie environnementale. Pour être entendue par d'autres collègues, cette personne ou cette équipe doit avoir suffisamment d'ancienneté et/ou avoir une fonction stratégique.

Le risque de n'avoir qu'une personne ou une équipe dédiée est cependant de créer un silo autour des questions environnementales. Il est donc essentiel que l'institution attribue également des rôles et des responsabilités liés à l'environnement à toutes les fonctions pertinentes au sein de l'institution, des employés de terrain aux cadres supérieurs, en particulier par le biais de la description des postes et des objectifs. Tous les départements et niveaux hiérarchiques ont généralement un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale (par exemple, la promotion des prêts verts au niveau des employés de terrain, des sujets environnementaux dans la formation du personnel par le département des ressources humaines, la vérification du respect des lois et réglementations environnementales par le service d'audit interne, etc.).

#### **Conseils pour la notation**

##### Pour 7.A.3.2.1

- Pour sélectionner « oui », au moins une personne ayant une ancienneté suffisante devrait consacrer officiellement une partie de son temps à la gestion des sujets environnementaux.
- S'il y a un engagement informel et que des preuves peuvent être fournies pour le démontrer, sélectionner « partiellement ». Si la personne ou l'équipe assignée ne fait pas partie de l'équipe de direction, la réponse devrait également être « partiellement ».

##### Pour 7.A.3.2.2

- Pour sélectionner « oui », les fiches de poste et les objectifs des employés devraient intégrer formellement les rôles et les responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale, à tous les niveaux de l'institution (des employés de terrain aux cadres supérieurs, pour tous les différents départements).
- Si les rôles et les responsabilités ne sont pas formellement définis dans les fiches de postes, mais qu'il existe des preuves solides que les employés, pour toutes les fonctions pertinentes, sont conscients de leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie environnementale, sélectionnez « partiellement ».

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

- Fiches de poste
- Objectifs annuels des employés
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec les RH
- Entretiens avec les responsables d'agences
- Entretiens avec des employés de terrain

#### **Preuves à fournir**

##### Pour 7.A.3.2.1

Précisez la personne ou l'équipe affectée et son rôle dans la supervision de la stratégie environnementale. Reportez-vous au profil de la ou des personnes pour démontrer qu'elles ont suffisamment d'expérience.

#### Pour 7.A.3.2.2

Précisez comment les fiches de poste et les objectifs intègrent la stratégie environnementale et pour quels employés.

#### **Ressources**

- Fiche de poste Point Focal Environnement d'Assilassimé Solidarité

*7.A.3.3 L'institution forme les membres du conseil d'administration, l'équipe de direction et les employés sur leurs rôles et responsabilités respectifs, et renforce leurs capacités si nécessaire, pour la mise en œuvre de la stratégie environnementale.*

Afin de soutenir, de sauvegarder ou de mettre en œuvre avec succès la stratégie environnementale de l'institution, les membres du conseil d'administration, la direction et les employés doivent tous comprendre quels sont les objectifs environnementaux et comment ils doivent contribuer à leur réalisation. Le renforcement des capacités est d'autant plus crucial que les questions environnementales peuvent être nouvelles, peu connues, non considérées comme prioritaires et souvent très techniques. Des formations régulières devraient donc être organisées à différents niveaux pour s'assurer que les membres du conseil d'administration, la direction et les employés connaissent la stratégie environnementale et leurs responsabilités, et pour renforcer progressivement les capacités internes sur les questions environnementales, en fonction des domaines d'action définis par l'institution (par exemple, énergies renouvelables, agriculture résiliente face au climat, gestion des risques environnementaux, etc.).

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit systématiquement inclure une séance sur sa stratégie environnementale et des explications sur les rôles et responsabilités respectifs dans toutes les formations d'orientation / intégration pour les nouveaux membres du conseil / les cadres / les employés. Elle devrait également organiser régulièrement des formations pour renforcer les capacités sur les questions environnementales (au moins tous les 2 ans).
- Si les formations ne sont pas dispensées de manière systématique et régulière, ou si elles ne sont dispensées que pour un public limité (par exemple, uniquement pour les membres du conseil d'administration, mais pas pour les employés), vous devriez sélectionner « partiellement ».

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

- Politique RH
- Plan annuel de formation
- Matériel de formation
- Entretien avec les RH
- Entretiens avec les membres du conseil d'administration
- Entretien avec la direction
- Entretiens avec des employés de terrain

#### **Preuves à fournir**

Précisez comment et quand les membres du conseil d'administration, la direction et les employés reçoivent une formation sur la stratégie environnementale de l'institution, sur les rôles et responsabilités de chaque partie prenante interne, et sur les compétences spécifiques en matière de gestion environnementale. Donnez des exemples de formations récentes en rapport avec ces sujets.

## Norme 7B. L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux.

Les questions environnementales sont vastes et très diverses. Pour s'engager dans la gestion de la performance environnementale, il est important que l'institution identifie d'abord les risques et les opportunités environnementaux pertinents à son contexte d'opérations. Ensuite, elle peut définir des stratégies pertinentes pour atténuer ces risques et / ou saisir les opportunités potentielles.

Cette norme comporte 3 pratiques essentielles :

- Pratique essentielle 7.B.1 : L'institution identifie et gère ses propres risques environnementaux au niveau du siège et des agences.
- Pratique essentielle 7.B.2 : L'institution identifie et gère les risques environnementaux au niveau des clients.
- Pratique essentielle 7.B.3 : L'institution identifie les opportunités de financement de pratiques et technologies vertes.

### 7.B.1 L'institution identifie et gère ses propres risques environnementaux au niveau du siège et des agences.

Cette pratique essentielle se concentre sur les risques environnementaux au niveau de l'institution (tandis que 7.B.2 se concentre sur les risques environnementaux au niveau du portefeuille ou des clients). Elle examine à la fois les risques environnementaux auxquels l'institution est confrontée (c'est-à-dire la vulnérabilité de son siège et de ses agences face au changement climatique) et les risques environnementaux générés par les activités de l'institution (c'est-à-dire les effets négatifs de ses activités internes sur l'environnement).

#### *7.B.1.1 L'institution évalue la vulnérabilité de ses propriétés, bâtiments et ressources humaines aux chocs climatiques.*

Avec le changement climatique, les vagues de chaleur et les événements climatiques dramatiques deviennent de plus en plus fréquents et graves, affectant tous les pays du monde. Certaines régions sont plus particulièrement touchées, en fonction de leur exposition, de leur sensibilité et de leur capacité d'adaptation. Pour une institution, ces chocs climatiques peuvent affecter directement ses propriétés, ses bâtiments et ses ressources humaines (par exemple, des vagues de chaleur créant des conditions de travail difficiles, des inondations endommageant des bâtiments et des propriétés, des coulées de boue menaçant des vies, etc.). Au final, cela peut affecter la capacité d'exploitation de l'institution, et donc se traduire par des risques opérationnels et financiers. L'évaluation de la vulnérabilité de ses propriétés, de ses bâtiments et de ses ressources humaines face aux chocs climatiques est une première étape pour pouvoir gérer ces risques.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit 1) avoir cartographié les principaux risques climatiques qui ont ou peuvent avoir un impact sur son siège et ses agences (les principaux risques climatiques peuvent être les inondations, les fortes pluies, les typhons, les coulées de boue, la sécheresse, les vagues de chaleur, etc.). 2) La cartographie devrait être effectuée par agence ou zone d'opération et préciser la probabilité d'occurrence et l'importance de l'impact. L'institution doit également évaluer ses forces et ses faiblesses face à ces dangers afin d'évaluer son niveau de vulnérabilité. 3) Cette évaluation devrait être mise à jour au moins tous les deux ans.
- Si un des éléments est manquant, sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Cartographie des risques
- Entretien avec le service de Gestion des Risques
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)

**Preuves à fournir**

Préciser comment l'évaluation des risques environnementaux / la cartographie des risques est menée et à quelle fréquence.

**Ressources**

- 12 Steps to Resiliency - A Guidebook on Disaster Risk Reduction and Business Continuity Planning for Microfinance Institutions
- Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan

**7.B.1.2 L'institution dispose d'un plan d'urgence pour atténuer la vulnérabilité de ses propriétés, bâtiments et ressources humaines aux chocs climatiques.**

Disposer d'un plan d'urgence aide l'institution à se préparer aux futurs chocs climatiques, en les anticipant et en décrivant les mesures systématiques par lesquelles l'institution réagira efficacement avant, pendant ou immédiatement après une catastrophe. Son objectif principal est d'assurer la sécurité des clients et du personnel en cas de sinistre.

**Conseils pour la notation**

- Pour répondre « oui », l'institution doit disposer d'un plan d'urgence documenté en cas de catastrophe ou d'un plan de réduction et de gestion des risques de catastrophe, avec une répartition claire des rôles et des responsabilités et une définition des procédures à suivre avant, pendant et immédiatement après une catastrophe (p. ex. système d'alerte, protocole de communication, procédures d'évacuation, procédures d'urgence, etc.). Le plan devrait être connu de tous les employés.
- Si l'institution dispose d'un plan d'urgence documenté en cas de catastrophe, mais que ce dernier n'est pas connu des employés à tous les niveaux, vous devriez sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Plan d'urgence en cas de catastrophe
- Entretien avec le PDG/directeur des opérations
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)
- Entretiens avec des responsables d'agences et employés de terrain

**Preuves à fournir**

Mentionnez le plan d'urgence et l'année de sa publication. Précisez comment le plan d'urgence est communiqué aux employés à tous les niveaux (p. ex., est-ce seulement en donnant accès au document ? Existe-t-il des formations ou des séances de sensibilisation sur les rôles/responsabilités/actions à entreprendre en cas de catastrophe ? Est-il inclus dans la formation initiale du personnel ? etc.)

**Ressources**

- 12 Steps to Resiliency - A Guidebook on Disaster Risk Reduction and Business Continuity Planning for Microfinance Institutions
- Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan

**7.B.1.3 L'institution identifie les impacts négatifs de ses activités internes sur l'environnement.**

Avec ses activités internes, au siège, dans les agences ou lors des visites sur le terrain, l'institution peut générer des impacts négatifs sur l'environnement. En tant qu'institution

financière, ces impacts négatifs sont principalement liés à la consommation d'énergie, à la consommation d'eau, à la consommation de papier, de transport et de carburant, ainsi qu'à la production de déchets. Ils peuvent être convertis en émissions de gaz à effet de serre pour calculer l'empreinte carbone de l'institution pour les émissions de Scope 1 et Scope 2 (le scope 1 couvre les émissions que l'institution produit directement – par exemple l'utilisation de ses véhicules; Le scope 2 correspond aux émissions que l'institution provoque indirectement lorsque l'énergie qu'elle achète et utilise est produite; Le scope 3 englobe les émissions dont l'institution est indirectement responsable, en amont et en aval de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire principalement au niveau du portefeuille).

Les institutions financières ont généralement une empreinte écologique interne limitée. Pourtant, la gestion des impacts négatifs directs est importante pour montrer que l'institution est directement engagée dans le domaine de l'environnement (et ne demande pas seulement aux clients de s'engager). Cela aide l'institution à renforcer sa légitimité sur le sujet environnemental et à susciter l'adhésion interne. L'identification des impacts négatifs directs / internes est une première étape pour pouvoir atténuer ces impacts.

### Conseils pour la notation

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit procéder à des évaluations régulières (annuelles) des impacts négatifs de ses activités internes sur l'environnement, en suivant au moins un des éléments suivants : consommation d'énergie, consommation d'eau, consommation de papier, transport et consommation de carburant, production de déchets et émissions de gaz à effet de serre.
- Si l'évaluation n'est pas effectuée pour l'ensemble de l'institution (par exemple, seulement pour le siège, mais pas pour les agences), ou si elle n'est pas effectuée régulièrement (chaque année), ou si elle n'a été effectuée qu'une seule fois, sélectionnez « partiellement ».

### Sources d'information

- Rapports de gestion
- Rapport annuel
- Bilan carbone
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)

### Preuves à fournir

Précisez ce qui est évalué, comment l'évaluation est menée et à quelle fréquence.

### Ressources

- ACLEDA Environmental and Social Sustainability Report
- Environmental Performance Management in practice #4 – The experience of CRECER IFD, in Bolivia
- La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #4- Le témoignage de CRECER IFS, en Bolivie
- La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #4 – El testimonio de CRECER IFD, en Bolivia

#### 7.B.1.4 L'institution évite, minimise et/ou compense les impacts négatifs de ses activités internes sur l'environnement liés à:

- Sa consommation d'énergie
- Sa consommation d'eau
- Sa consommation de papier
- Les transports et consommation de carburant
- Sa production de déchets
- Les émissions de gaz à effet de serre

Même si les institutions financières ont généralement une empreinte écologique interne plutôt limitée en raison de la nature de leur activité (service), la mise en œuvre d'actions

pour éviter, minimiser ou compenser ses propres impacts négatifs sur l'environnement montre l'engagement de l'institution à agir, et pas seulement à prêcher. C'est également un moyen très efficace de sensibiliser et d'engager les employés, de créer un esprit d'entreprise autour de la responsabilité environnementale et de renforcer la légitimité de l'institution pour engager les clients dans la même voie.

### Conseils pour la notation

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit mettre en œuvre plus d'une action pour éviter, minimiser et/ou compenser les impacts négatifs de ses activités internes. Une action est définie soit comme un investissement pour le siège, les agences ou le personnel (par exemple des panneaux solaires, de l'isolation, des réservoirs d'eau, des véhicules économes en énergie, etc.), soit comme une initiative de sensibilisation (par exemple une campagne de sensibilisation, du matériel visuel pour rappeler les bonnes pratiques, etc.), soit comme une procédure formelle (par exemple trier les déchets, éteindre automatiquement toutes les lumières après les heures de travail, avoir une impression recto-verso systématique, etc.).
- Vous devriez sélectionner « partiellement » si une seule action est mise en œuvre.
- Si rien de formalisé n'est en place, la réponse est « non ».

### Sources d'information

- Rapports de gestion
- Rapport annuel
- Manuels de procédures
- Entretien avec le PDG/directeur général
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec les employés

### Preuves à fournir

Précisez les actions mises en œuvre et dans quel manuel de procédures ou rapport ces activités sont détaillées.

### Ressources

- Waste Management Policy of CreditAccess Grameen [#506]
- Energy Management Policy of CreditAccess Grameen [#491]
- Guía de Buenas prácticas medioambientales de CRECER IFS [#560]
- ESAF Green Protocol [#570]
- ESAF Green Protocol Audit Checklist [#571]
- Environmental Performance Management in practice #4 – The experience of CRECER IFD, in Bolivia [#574]
- La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #4- Le témoignage de CRECER IFS, en Bolivie [#575]
- La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #4 – El testimonio de CRECER IFD, en Bolivia [#576]

## 7.B.2 L'institution identifie et gère les risques environnementaux au niveau des clients.

Cette pratique essentielle se concentre sur les risques environnementaux au niveau du portefeuille ou des clients (tandis que 7.B.1 se concentre sur les risques environnementaux au niveau de l'institution). Elle examine à la fois les risques environnementaux auxquels sont confrontés les clients (c'est-à-dire les vulnérabilités des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement) et les risques environnementaux générés par les clients (c'est-à-dire les impacts négatifs des clients sur l'environnement).

### Ressources

- ESMS for Microfinance Institution, by IFC / First for Sustainability

### *7.B.2.1 L'institution identifie la vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement liée aux éléments suivants :*

- *Changement climatique*
- *Perte de biodiversité*
- *Pollution et autres dégradations de l'environnement.*

Alors que les populations pauvres et vulnérables ne contribuent que marginalement aux émissions mondiales de gaz à effet de serre (en particulier dans les pays en développement), elles sont les plus touchées par les effets du changement climatique et de la dégradation de l'environnement. Cela est dû en grande partie à leur exposition et à leur sensibilité plus élevée à ces risques (par exemple, ils peuvent vivre dans des zones plus sujettes aux catastrophes, ils dépendent davantage des ressources naturelles pour leur subsistance...) et à leur manque de capacités d'adaptation (par exemple, ils n'ont pas d'épargne ou d'assurance, ils manquent d'alternatives...). Le changement climatique, la perte de biodiversité, les pollutions ou autres dégradations environnementales peuvent affecter directement les entreprises, les moyens de subsistance, la santé, et la vie des clients et de leurs familles. Pour l'institution, cela peut représenter un risque financier de dégradation du portefeuille. L'identification des vulnérabilités des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement est une première étape importante pour être en mesure de gérer et d'atténuer ces risques. C'est particulièrement important pour les institutions qui travaillent avec des clients du secteur agricole, qui est déjà directement touché par le changement climatique et le sera de plus en plus dans un avenir proche.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit évaluer le niveau d'exposition et de sensibilité de ses clients aux risques climatiques et environnementaux, par zone géographique et secteur d'activité, ainsi que leurs capacités d'adaptation à ces risques. Cette évaluation devrait être mise à jour au moins tous les deux ans.
- Si l'évaluation n'est pas effectuée pour l'ensemble du portefeuille, ou si elle n'est pas effectuée régulièrement, ou si elle n'a été faite qu'une seule fois, alors sélectionner « partiellement ».

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

- Cartographie des risques / segmentation du portefeuille par niveau de risque
- Entretien avec le service de Gestion des Risques
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)

#### **Preuves à fournir**

Précisez quels types de risques au niveau des clients sont évalués, comment l'évaluation est menée et à quelle fréquence.

#### **Ressources**

- Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan [#573]
- L'agriculture Ouest-Africaine face au changement climatique (UNEP-MeBA) [#292]
- La agricultura andina frente al cambio climático (UNEP-MeBA) [#293]
- La agricultura de Centroamérica y el Caribe frente al cambio climático (UNEP-MeBA) [#294]

### 7.B.2.2 L'institution identifie les impacts négatifs des clients sur l'environnement, liés aux éléments suivants :

- Émission de gaz à effet de serre
- Pollution de l'air, de l'eau ou du sol, y compris l'utilisation et le stockage inapproprié de produits chimiques dangereux
- Déforestation, dégradation des terres, perte de biodiversité, faune et flore/zones protégées, en particulier en lien avec les zones sensibles à la biodiversité
- Production et gestion des déchets

Alors que la majorité des clients peuvent participer à des activités commerciales et à des activités de services ayant des répercussions négatives limitées, d'autres clients peuvent être engagés dans des activités ayant des effets négatifs importants sur l'environnement.

C'est particulièrement le cas pour les activités qui utilisent des produits chimiques (par exemple, l'agriculture, la teinture des textiles), produisent des déchets solides ou liquides (par exemple, le tannage du cuir), génèrent des particules polluantes (par exemple, les fours à briques), ont des processus de production inefficaces qui consomment beaucoup d'énergie ou d'eau, ou exploitent ou dégradent les ressources naturelles (par exemple, l'exploitation minière, la fabrication de charbon de bois). Qu'elles soient micro, petites ou moyennes, ces activités peuvent générer des impacts négatifs sur l'environnement qui affectent directement et significativement les moyens de subsistance et la santé des clients, de leurs familles et des communautés environnantes. Pour l'institution, cela peut en fin de compte représenter un risque financier au niveau de la dégradation de qualité du portefeuille, ainsi qu'un risque de réputation lié au financement d'activités nuisibles à l'environnement. L'identification des impacts négatifs des clients sur l'environnement est une première étape importante pour être en mesure de gérer et d'atténuer ces risques.

#### Conseils pour la notation

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit évaluer le niveau de risque (élevé, moyen, faible) des impacts négatifs des clients sur l'environnement, que ce soit au niveau individuel ou sectoriel. Cette évaluation devrait être effectuée systématiquement pour toute nouvelle demande de prêt et formellement intégrée dans le processus d'évaluation des prêts (par exemple, par le biais du formulaire de demande de prêt, du manuel de procédures, etc.). L'évaluation devrait clairement se concentrer sur les risques environnementaux, et pas seulement sur les risques sociaux. En ce qui concerne la perte de biodiversité, l'institution devrait au moins identifier les zones sensibles à la biodiversité et la manière dont ses activités peuvent affecter ces zones protégées. Elle devrait également identifier les risques pour la biodiversité en général, liés à l'utilisation de pesticides dans l'agriculture, à la déforestation, aux activités prédatrices, etc.
- Si l'évaluation n'est pas effectuée pour l'ensemble du portefeuille (par exemple, uniquement pour les prêts individuels, mais pas pour les prêts de groupe, ou uniquement pour les prêts supérieurs à un certain montant, ou en utilisant uniquement une liste d'exclusion ciblant des activités spécifiques), alors sélectionnez « partiellement ».

#### Sources d'information

- Format d'évaluation de crédit
- Manuel de procédures de crédit
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec des agents de crédit, des responsables d'agence

#### Preuves à fournir



Précisez les procédures et les outils utilisés pour évaluer le niveau de risques environnementaux des activités des clients. Divers outils peuvent être utilisés, comme une liste de catégorisation des risques environnementaux par secteur ou une liste de vérification environnementale spécifique dans le processus de demande de prêt.

### Ressources

- Environmental and Social Risk by Industry Sector, by IFC / First for Sustainability
- Risques environnementaux et sociaux par secteur d'activité, par IFC / First for Sustainability
- Social and Environmental Management Guidance for Microfinance Institutions - Part B. Field Guide
- Guide de gestion environnementale et sociale pour les institutions de microfinance – Part B. Guide pratique
- Guía de gestión ambiental y social para las instituciones de microfinanzas - Parte B. Guía práctica
- Formulario de créditos verdes de Fondesurco
- Grille d'Evaluation des Pratiques Agroécologiques (UBTEC)
- Databases on biodiversity-sensitive areas:
  - [World Database on Protected Areas](#)
  - [Key Biodiversity Areas](#)
  - [IBAT Integrated Biodiversity Assessment Tool](#)
- Partner's experience of environmental risk assessment [#590]

### *7.B.2.3 L'institution développe des politiques et des processus d'atténuation des risques en réponse à la vulnérabilité identifiée et aux impacts environnementaux négatifs et les intègre dans son système standard de gestion des risques.*

Après avoir évalué les risques environnementaux au niveau du client (indicateurs 7.B.2.1 et 7.B.2.2), l'étape suivante consiste à définir des stratégies et des actions pour gérer ces risques. Différentes mesures peuvent être prises : exclusion des demandes de prêt à haut risque, diversification du portefeuille, intégration de clauses environnementales dans le contrat de prêt pour obliger les clients à améliorer leurs pratiques, proposition d'incitations au passage à des pratiques écologiques ou résilientes, sensibilisation ou formation des clients à l'atténuation des risques et aux bonnes pratiques, etc. L'expérience montre qu'il est important d'intégrer des politiques et des processus d'atténuation des risques environnementaux dans le système standard de gestion des risques de l'institution, afin que la gestion des risques environnementaux puisse être systématiquement appliquée.

### Conseils pour la notation

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir défini des stratégies, des politiques, des procédures ou des actions spécifiques pour gérer les risques environnementaux au niveau du client (à la fois en termes de vulnérabilités au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, et d'impacts négatifs sur l'environnement, et les avoir intégrées dans son système standard de gestion des risques pour assurer leur mise en œuvre systématique.
- Si l'institution a élaboré des mesures d'atténuation des risques, mais sans les intégrer dans le système standard de gestion des risques, ou si les mesures d'atténuation des risques environnementaux ne sont pas mises en œuvre, ou si les mesures d'atténuation des risques ne couvrent pas tous les risques environnementaux identifiés au niveau du client, vous devriez sélectionner « partiellement ».

### Sources d'information

- Procédures de crédit
- Procédures de gestion des risques
- Entretien avec le service de Gestion des Risques

- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec des agents de crédit, des responsables d'agence

**Preuves à fournir**

Précisez quelles politiques ou quels processus ont été élaborés pour atténuer les risques environnementaux au niveau des clients et comment ils sont intégrés au système de gestion des risques de l'institution.

**Ressources**

- Environmental and Social Management (ESM) Procedure
- Climate Risk Management framework of First MicroFinance Bank Pakistan

*7.B.2.4 L'institution catégorise les demandes de prêt en fonction de leur niveau de risque environnemental et met en œuvre au moins une des actions suivantes pour les demandes de prêt à haut risque environnemental :*

- *Il effectue une analyse complémentaire des risques environnementaux.*
- *Il exclut ou limite le financement, en tenant compte des compromis potentiels avec ses performances sociales et financières.*
- *Il inclut des clauses environnementales dans le contrat de prêt, conditionnant le renouvellement du prêt ou la proposition d'incitations à l'adoption de solutions d'atténuation et/ou de pratiques vertes.*

L'évaluation des risques environnementaux au niveau des clients (indicateurs 7.B.2.1 et 7.B.2.2) est importante, mais pour vraiment gérer ces risques, les résultats de l'évaluation doivent être pris en compte dans les décisions de prêt. Il devrait y avoir des conséquences pour les emprunteurs dont les activités présentent des niveaux élevés de risque environnemental. Le type de conséquences doit être défini par l'institution en fonction de sa stratégie globale et en lien avec ses objectifs sociaux et financiers.

**Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit catégoriser les demandes de prêt en fonction de leur niveau de risque environnemental (faible/moyen/élevé) et, pour les demandes à haut risque, il doit effectivement mettre en œuvre l'une des actions listées dans l'indicateur.
- Si la politique de l'institution est d'évaluer les risques environnementaux et de catégoriser les demandes de prêt uniquement pour une partie de son portefeuille (par exemple, uniquement pour les prêts individuels), mais de mettre en œuvre efficacement des mesures pour ce segment de portefeuille, alors vous pouvez sélectionner « oui » pour cet indicateur – tandis que la notation pour 7.B.2.1 et / ou 7.B.2.2 serait « partiellement ».
- Si l'institution catégorise les demandes de prêt en fonction de leur niveau de risques environnementaux mais n'applique pas de procédures spécifiques pour les catégories à haut risque, ou n'applique les procédures que pour les prêts de montant élevé (représentant une part limitée de son portefeuille), vous devriez sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Politique de crédit
- Formulaire de demande de prêt
- SIG
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec des responsables d'agences, des agents de crédit
- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

Précisez si la catégorisation des prêts s'applique ou non à toutes les demandes de prêt. Préciser le type d'actions de suivi mises en œuvre pour les demandes de prêt présentant des risques environnementaux élevés.

**Ressources**

- Environmental and Social Management (ESM) Procedure
- Sonata Finance Pvt. Ltd (India) exclusion list

### 7.B.3 L'institution identifie les opportunités de financement de pratiques et technologies vertes.

La gestion de la performance environnementale ne consiste pas seulement à gérer les risques environnementaux : il s'agit également de favoriser les opportunités vertes. Si l'institution a identifié des risques environnementaux au niveau des clients (à la section 7.B.2), cela implique généralement qu'il est nécessaire d'aider les clients à atténuer ces risques. Et s'il y a un besoin, cela signifie qu'il y a une opportunité pour l'institution d'offrir une solution – une solution « verte » – pour répondre à ce besoin. Les risques et les opportunités peuvent donc être considérés comme les deux faces d'une même médaille. Cela fonctionne également pour certains risques sociaux et économiques spécifiques (par exemple, liés au manque d'accès à l'énergie ou à l'eau, aux processus de production inefficaces...) pour lesquels des pratiques et des technologies vertes peuvent être une réponse. L'évaluation du marché potentiel des pratiques et des technologies vertes ouvre de nouvelles opportunités pour l'institution, qui peut alors envisager de développer de nouveaux produits et services, de se différencier de ses concurrents et d'accroître sa portée.

#### *7.B.3.1 L'institution identifie les pratiques et technologies vertes qui créent des avantages pour les clients d'au moins l'une des manières suivantes :*

- *Amélioration de l'accès aux services de base.*
- *Augmentation de la productivité, des revenus, de l'efficacité ou la qualité de la production.*
- *Réduction des impacts négatifs sur l'environnement et sur la santé.*
- *Réduction de la vulnérabilité au changement climatique ou à la dégradation de l'environnement.*

Offrir des produits et services financiers pour promouvoir des pratiques et des technologies vertes peut être une excellente occasion pour une institution de diversifier sa gamme de produits et d'accroître sa clientèle, tout en répondant à certains besoins environnementaux, sociaux ou économiques critiques. Une première étape pour l'institution consiste à identifier quelles sont les pratiques et technologies respectueuses de l'environnement qui pourraient répondre aux besoins spécifiques de ses clients et leur apporter des bénéfices. Par exemple, les systèmes solaires domestiques peuvent répondre au besoin social fondamental d'accès à l'électricité et réduire les dépenses énergétiques des clients, tout en atténuant les impacts négatifs sur l'environnement liés à l'utilisation de lampes ou de générateurs à pétrole. Ou encore, la mise en place d'un système agroforestier peut réduire la vulnérabilité des agriculteurs au changement climatique, tout en contribuant à diversifier les sources de revenus et à sécuriser les rendements agricoles.

**Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit démontrer qu'elle identifie les pratiques et les technologies écologiques pertinentes pour ses clients et étudie les avantages sociaux, environnementaux et économiques que ces technologies génèrent. Cela peut se faire par le biais d'entretiens avec des experts, de soutiens techniques

d'organisations spécialisées, de références à des études nationales ou régionales, de collecte de données auprès de clients, d'études de marché, etc.

- Le score est « partiellement » si ce travail se fait de manière informelle ou marginale.

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

- Rapports de gestion
- Etudes de marché / enquêtes clients
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le PDG/directeur général et/ou le directeur des opérations
- Entretien avec le département marketing/développement de produits

#### **Preuves à fournir**

Précisez les technologies et les pratiques vertes identifiées et la façon dont elles ont été identifiées.

- Microfinance for ecosystem-based adaptation - Options, costs and benefits (UNEP-MeBA) [#289]
- Microfinanzas para la adaptacion basada en ecosistemas - Opciones, costos y beneficios (UNEP-MeBA) [#290]
- Microfinance pour l'adaptation fondée sur les écosystèmes Microfinance pour l'adaptation fondée sur les écosystèmes (UNEP-MeBA) [#291]
- Renewable Energy & Energy Efficient Products Catalogue (GICSF AG) [#300]

*7.B.3.2 L'institution s'assure que les pratiques ou technologies identifiées sont reconnues comme « vertes » par une taxonomie environnementale et/ou répondent à des critères environnementaux clairs..*

Parfois, certaines pratiques et technologies peuvent être perçues à tort comme « respectueuses de l'environnement » ou peuvent être « vertes » dans certains contextes, mais avoir des effets néfastes sur l'environnement dans d'autres. Cela peut être le cas en particulier pour les pratiques agricoles (par exemple, le labour peut être perçu comme plus respectueux de l'environnement que l'utilisation d'herbicides chimiques, mais il peut contribuer à la dégradation des sols et aux émissions de CO<sub>2</sub>). L'institution doit aller au-delà de « l'intuition » pour identifier les technologies et les pratiques vertes, et s'assurer que les technologies et pratiques identifiées sont reconnues comme « vertes » par une taxonomie environnementale (ou une classification / catégorisation locale / nationale) et / ou sont conformes à des critères environnementaux clairs.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit démontrer qu'une taxonomie environnementale ou des critères environnementaux clairs ont été utilisés pour évaluer toutes les pratiques et technologies écologiques sélectionnées. Si une taxonomie environnementale est utilisée, elle doit être reconnue comme une norme au niveau international, régional ou national (par exemple, la taxonomie de l'Union Européenne). Si des critères environnementaux sont utilisés, ils auraient dû être définis et utilisés avec l'aide d'experts.
- Si une taxonomie ou des critères environnementaux n'ont été utilisés que pour une partie des pratiques et technologies vertes sélectionnées, vous devriez sélectionner « partiellement ».

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

- Taxonomie environnementale utilisée
- Etudes de marché
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretien avec le PDG/directeur général

**Preuves à fournir**

Précisez la taxonomie ou les critères environnementaux utilisés.

**Ressources**

- [Mongolian Green Taxonomy](#)
- South Africa Green Finance Taxonomy
- [EU Taxonomy \(EN\)](#)
- [EU Taxonomy \(FR\)](#)
- [EU Taxonomy \(ES\)](#)
- AFI resource database on Inclusive Green Finance national strategies, guidances, taxonomies

*7.B.3. L'institution s'assure que les pratiques ou technologies identifiées sont reconnues comme « vertes » par une taxonomie environnementale et/ou répondent à des critères environnementaux clairs:*

- *Évaluer la demande de pratiques et de technologies vertes et les besoins financiers connexes des clients cibles.*
- *Identifier les institutions locales de technologies ou d'institution techniques de pratiques et de technologies vertes, ainsi que la qualité de leurs pratiques et technologies.*
- *Identifier les incitations ou les désincitations du marché local et de la réglementation pour les pratiques et les technologies vertes.*

Conformément à la dimension 3 – Produits et services centrés sur le client, il est important que l'institution effectue des études de marché pour mieux comprendre la demande (c'est-à-dire les besoins des clients, en termes de pratiques ou de technologies vertes, les besoins financiers d'investir dans ces pratiques et technologies, et les besoins de formation ou de sensibilisation), l'offre actuelle (c'est-à-dire les fournisseurs de technologie locaux, les prestataires techniques locaux de formation et d'assistance technique, la qualité des technologies et des pratiques disponibles localement, les coûts et le rendement du capital investi pour les pratiques et technologies vertes), ainsi que le contexte général (p. ex. réglementations, incitations financières, soutien technologique comme les applications ou les logiciels, possibilités de financement, etc.).

Cette étude de marché permettra à l'institution d'identifier les pratiques vertes et les technologies les plus adaptées aux besoins de ses clients, de définir des produits financiers et du matériel marketing adaptés, d'identifier des fournisseurs technologiques ou techniques fiables avec lesquels s'associer et de saisir les opportunités potentielles en termes de financement.

**Conseils pour la notation**

- Pour répondre « oui », l'institution doit avoir mené une étude de marché pour toutes les pratiques et technologies vertes sélectionnées. L'étude de marché doit porter sur au moins un des objectifs énumérés dans l'indicateur.
- Si l'institution n'a mené une étude de marché que pour une partie des pratiques et technologies vertes sélectionnées, vous devriez sélectionner « partiellement ».

**Sources d'information**

- Rapports d'études de marché
- Entretien avec la personne dédiée à la stratégie environnementale (s'il y a lieu)
- Entretien avec les opérations
- Entretien avec le marketing/développement de produits

**Preuves à fournir**

Précisez quand et comment l'étude de marché a été menée et où elle a été documentée (se reporter aux rapports annexes, le cas échéant).

## Norme 7C. L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Au-delà d'une simple approche « ne pas nuire », l'institution peut également opter pour un soutien proactif en offrant des produits financiers et des services non financiers qui contribueront à réduire la vulnérabilité des clients au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à atténuer les impacts négatifs des clients sur l'environnement et à favoriser l'adoption de pratiques et de technologies vertes.

### 7.C.1 L'institution propose des produits et services financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Proposer des produits financiers qui favorisent des pratiques et des technologies respectueuses de l'environnement permet à l'institution de diversifier sa gamme de produits, de se différencier de ses concurrents et de conquérir de nouveaux marchés, tout en contribuant à la gestion des risques environnementaux et à la transition écologique.

#### *7.C.1.1 L'institution propose au moins l'un des produits ou services financiers suivants pour aider les clients à faire face aux chocs climatiques :*

*7.C.1.1.1 Prêts d'urgence, rééchelonnement ou restructuration de prêts*

*7.C.1.1.2 Produits d'assurance agricole ou climatique*

*7.C.1.1.3 Produits d'épargne, transfert d'argent, envoi de fonds ou garanties*

Avec le changement climatique, les événements climatiques dramatiques, tels que les vagues de chaleur, les sécheresses, les fortes pluies, les inondations ou les tempêtes, deviennent de plus en plus fréquents et graves. Ces chocs climatiques affectent directement et fortement les populations pauvres et vulnérables qui ont des capacités d'adaptation limitées. En cas d'événements climatiques extrêmes affectant l'entreprise ou le ménage des clients (par exemple, perte de récolte, perte d'actifs, blessures, etc.), offrir des produits et services financiers adaptés aux clients touchés peut les aider à mieux faire face aux conséquences des chocs. Pour l'institution, il s'agit d'une stratégie de gestion du risque de portefeuille, au moins à court terme (à plus long terme, ce qu'il faut, c'est accroître les capacités d'adaptation ou la résilience des clients en adoptant des pratiques adaptées face au climat et/ou en diversifiant leurs sources de revenus).

#### **Conseils pour la notation**

##### Pour 7.C.1.1.1

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit disposer d'une procédure formelle précisant comment les prêts d'urgence, le rééchelonnement des prêts ou la restructuration des prêts sont appliqués en cas de chocs climatiques ou de catastrophes naturelles. Les prêts d'urgence n'ont pas besoin d'être spécifiquement conçus pour les risques climatiques ; il peut s'agir de prêts d'urgence génériques mais ils doivent faire l'objet d'une procédure formelle précisant qu'ils peuvent s'appliquer en cas de chocs climatiques. L'institution doit également fournir la preuve que des prêts d'urgence, un rééchelonnement de prêts ou une restructuration de prêt sont effectivement fournis aux clients en cas de chocs climatiques.
- Si les procédures ou les produits n'ont pas été formalisés, mais qu'il existe des preuves qu'ils sont appliqués en cas de chocs climatiques, sélectionner « partiellement ».

##### Pour 7.C.1.1.2

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit disposer d'un produit d'assurance formel qui couvre spécifiquement les risques climatiques et/ou agricoles – et pas seulement

d'autres risques généraux tels que le décès, la santé, etc. Le produit d'assurance peut être offert directement par l'institution ou par le biais d'un partenariat avec un tiers. L'institution doit également apporter la preuve que le produit d'assurance est \* efficacement mobilisé en cas de chocs climatiques.

- Si l'institution peut apporter la preuve (documents, événements passés, etc.) qu'un produit d'assurance qui n'est pas spécifique au climat ou aux risques agricoles a été en mesure de couvrir les pertes résultant d'un événement agricole ou climatique, notez « partiellement ».

#### Pour 7.C.1.1.3

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir une procédure formelle spécifiant comment les produits d'épargne, les transferts d'argent, les envois de fonds ou les garanties sont mobilisés pour aider les clients en cas de chocs climatiques ou de catastrophes naturelles. Ces produits et services financiers n'ont pas besoin d'être spécifiquement conçus pour les risques climatiques ; Il peut s'agir de produits et services financiers génériques, mais ils doivent faire l'objet d'une procédure formelle précisant qu'ils peuvent être mobilisés facilement et rapidement en cas de chocs climatiques (par exemple, dépôts à terme mis à disposition en cas de chocs climatiques). L'institution doit également apporter la preuve que les produits ou services sont effectivement fournis aux clients en cas de chocs climatiques. Ces produits ou services financiers peuvent être offerts directement par l'institution ou par le biais de partenariats.
- Si les procédures ou les produits n'ont pas été formalisés, mais qu'il existe des preuves qu'ils sont appliqués en cas de chocs climatiques, sélectionnez « partiellement ».

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

- Description des produits / fiches produits
- Manuel de crédit
- Accords de partenariat
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le responsable des opérations, les responsables d'agences et les agents de crédit
- Entretiens avec les clients

#### **Preuves à fournir**

Précisez le type de produit ou de service financier et la façon dont il est fourni.

#### **Ressources**

- Adapting to a New Normal - Strengthening Resilience to Climate Change: Best Practices from the European Microfinance Award 2019

*7.C.1.2 L'institution propose des prêts qui permettent à ses clients de mettre en œuvre ou de maintenir des pratiques et des technologies vertes, notamment :*

*7.C.1.2.1 Agriculture, élevage ou pratiques de pêche durables (« solutions basées sur la nature »)*

*7.C.1.2.2 Technologies d'énergie propre et d'efficacité énergétique*

*7.C.1.2.3 Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement*

*7.C.1.2.4 Gestion et recyclage des déchets ("économie circulaire")*

Cet indicateur concerne le financement d'activités ou de technologies respectueuses de l'environnement, que ce soit par le biais de produits de prêt dédiés ou de produits de prêt plus standards ; tandis que l'indicateur 7.C.1.3 porte plus spécifiquement sur le développement de produits de prêt dédiés pour financer ces activités.

#### Pour 7.C.1.2.1

Les petits exploitants agricoles sont particulièrement vulnérables lorsqu'il s'agit de faire face aux effets du changement climatique. La hausse des températures et les conditions météorologiques irrégulières comme les inondations et la sécheresse peuvent entraîner une perte de production, une baisse de la productivité, une perte d'infrastructures, une érosion des sols et une diminution de la sécurité alimentaire. De plus, les petits exploitants agricoles peuvent avoir des pratiques (par exemple, la déforestation, l'utilisation de produits chimiques...) qui ont un impact négatif sur l'environnement (pollution, perte de biodiversité, etc.) et peuvent affecter leur production (par exemple, une diminution de la qualité des sols) et leur santé. Offrir des produits financiers qui promeuvent une agriculture durable et intelligente face au climat donne l'occasion à l'institution d'aider les clients à être plus résilients au changement climatique, à réduire leurs impacts sur les écosystèmes, à améliorer leur productivité et à assurer la sécurité alimentaire.

#### Pour 7.C.1.2.2

Les produits de prêt qui financent les énergies renouvelables (ER) et/ou les technologies d'efficacité énergétique (EE) aident à faire face à un risque environnemental et social important dans des contextes où les sources d'énergie ont un impact négatif sur l'environnement (combustibles fossiles, charbon de bois) tout en étant coûteuses, peu fiables, polluantes et parfois dangereuses pour la santé des personnes (par exemple, les cuisinières à bois, les lampes à pétrole). Étant donné que les technologies d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique impliquent souvent un coût initial important (en particulier pour les ménages pauvres), le financement de ces technologies donne à l'institution la possibilité de diversifier sa gamme de produits tout en promouvant des solutions d'énergie verte.

#### Pour 7.C.1.2.3

Les produits de prêt qui financent l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement aident à faire face à un risque environnemental et social important dans des contextes où les gens dépendent de sources d'eau insalubres et dangereuses pour leur santé, ou où l'absence de systèmes d'assainissement appropriés génère un malaise social et peut contribuer à la pollution des sources d'eau. Étant donné que les technologies d'eau et d'assainissement impliquent souvent un coût initial important (en particulier pour les ménages pauvres), le financement de ces technologies donne également la possibilité à l'institution de diversifier sa gamme de produits tout en promouvant des solutions respectueuses de l'environnement.

#### Pour 7.C.1.2.4

Une production importante de déchets et une mauvaise gestion des déchets solides et liquides sont les causes directes de graves pollutions de l'air, du sol et de l'eau, qui affectent directement la santé des populations et la biodiversité des écosystèmes. Offrir des produits financiers qui favorisent les entreprises et les pratiques liées à la gestion des déchets et à l'économie circulaire (c'est-à-dire le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la remise à neuf et le recyclage des matériaux et produits existants le plus longtemps possible) donne l'occasion à l'institution d'aider les clients à optimiser leurs processus de production (réduction des déchets, accès à des matériaux moins chers...), à réduire les dépenses ou même à développer de nouvelles entreprises.

Proposer ce type de produits peut également avoir un impact positif plus global sur la viabilité financière de l'institution : diminution des défauts de paiement (liés à la diminution des dépenses des clients, augmentation des revenus due à l'amélioration des rendements agricoles ou au développement de nouvelles entreprises...), fidélisation et satisfaction accrues des clients, impact sur la réputation de l'institution (ce qui peut éventuellement conduire à attirer de nouveaux investisseurs), etc.

### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit fournir la preuve qu'elle offre des prêts pour la mise en œuvre d'au moins une des pratiques ou technologies vertes spécifiées dans les directives de notation détaillées ci-dessous. Il peut s'agir soit de produits de prêt spécialisés, soit de produits de prêt standard. Ce qui compte pour cet indicateur,



c'est la destination du prêt (comment le prêt est utilisé), pas le produit du prêt. Lorsque les pratiques ou technologies vertes sont financées au moyen de produits de prêt standard, l'institution doit disposer d'un système de suivi permettant de suivre en détail la destination du prêt et de montrer quelle proportion du portefeuille va au financement des pratiques ou technologies vertes.

- Si les pratiques et technologies vertes financées représentent moins de 5% du portefeuille de l'institution, alors vous devriez sélectionner « partiellement ».

#### Pour 7.C.1.2.1

Les pratiques agricoles durables comprennent les pratiques biologiques, agroécologiques, l'agriculture de conservation, la permaculture, les pratiques intelligentes face au climat et/ou écosystémiques, telles que: l'utilisation d'engrais et de pesticides organiques, la lutte antiparasitaire intégrée, la gestion intégrée des éléments nutritifs, le lombricompost, la restauration des sols, le système sans labour, l'irrigation goutte à goutte, les fosses d'infiltration, les réservoirs d'eau de pluie, les semences résilientes (sans OGM), l'association des cultures, la rotation des cultures, la diversification des cultures, les espèces locales, clôtures vivantes, agroforesterie, sylvopastoralisme, pâturage géré, gestion des zones humides côtières, etc.

Elle n'inclut pas la fourniture d'une assurance agricole ou climatique, qui est évaluée au point 7.C.1.1.

#### Pour 7.C.1.2.2

Les technologies d'énergie renouvelable comprennent les solutions solaires photovoltaïques (lampes solaires, systèmes solaires domestiques, pompes à eau solaires, etc.), les solutions solaires thermiques (chauffe-eau solaires, séchoirs ou déshydrateurs solaires, cuisinières solaires, etc.), les solutions de biomasse (digesteurs de biogaz, gazogène de biomasse, etc.), les micro-hydroélectriques, les mini-éoliennes et les mini-réseaux d'énergie propre et hybrides.

Les technologies écoénergétiques comprennent l'isolation thermique des logements, les cuisinières améliorées et les appareils écoénergétiques (réfrigérateurs, climatiseurs, etc.).

#### Pour 7.C.1.2.3

Les solutions d'eau et d'assainissement comprennent des filtres à eau propre, des systèmes de dessalement, la désinfection solaire de l'eau, des systèmes de captage des eaux de pluie, le raccordement au réseau d'eau courante, des toilettes privées améliorées, des toilettes à compost, etc.

#### Pour 7.C.1.2.4

Les solutions d'économie circulaire comprennent tous les modèles de production et de consommation qui impliquent le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la remise à neuf et le recyclage des matériaux et produits existants le plus longtemps possible.

### **Sources d'information**

- Description des produits / fiches produits
- SIG
- Accords de partenariat
- Bons de commande aux fournisseurs de technologies vertes
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le responsable des opérations, les responsables d'agences et les agents de crédit
- Entretiens avec les clients

### **Preuves à fournir**

Précisez les types de pratiques et de technologies vertes financées, le % du portefeuille qu'elles représentent et la manière dont l'institution fournit des preuves de la destination du prêt (produit de prêt dédié, système de suivi).

**Ressources**

- ESAF's Clean Energy for the Poor Initiative
- XacBank's Eco Product Program

**7.C.1.3 L'institution propose des prêts verts dédiés et encourage leur adoption et leur utilisation responsable en procédant comme suit :**

- 7.C.1.3.1 *Définition de conditions financières (montant du prêt, durée, échéancier de remboursement, etc.) adaptées à la pratique verte ou à la technologie financée*
- 7.C.1.3.2 *Documentation des coûts, retour sur investissement et avantages des pratiques ou technologies vertes financées*
- 7.C.1.3.3 *Production de matériel et de supports et canaux de promotion dédiés*
- 7.C.1.3.4 *Vérification que les clients utilisent les prêts verts pour investir dans des technologies et des pratiques vertes*
- 7.C.1.3.5 *Établissement de partenariats avec des tiers pour augmenter la capacité à offrir aux clients des pratiques et des technologies vertes de qualité.*

Alors que l'indicateur précédent (7.C.1.2) se concentre sur l'objet du prêt (financement d'activités ou de technologies respectueuses de l'environnement), cet indicateur concerne plus spécifiquement le développement de produits et de procédures de prêt dédiés pour financer ces activités ou technologies vertes.

La plupart des pratiques et technologies vertes nécessitent en effet des conditions financières adaptées (7.C.1.3.1) : par exemple, les solutions d'agriculture durable représentent souvent des investissements initiaux à amortir sur des périodes plus longues et avec un calendrier de remboursement adapté à la saisonnalité des revenus ; Alors que pour les solutions d'énergie renouvelable à usage domestique, le calendrier de remboursement peut être adapté pour correspondre aux économies mensuelles générées par la technologie en termes de dépenses énergétiques.

Bon nombre des pratiques et technologies vertes sont davantage des solutions « push » que des solutions « pull » : elles doivent être promues afin d'attirer les clients. Pour l'institution, il est donc essentiel d'atteindre les clients cibles et de les informer de l'existence, des avantages et de l'accessibilité de ces pratiques et technologies vertes (7.C.1.3.3). En particulier, pour convaincre les clients, l'expérience montre qu'au-delà des bénéfices sociaux et environnementaux, il est crucial de communiquer sur les bénéfices financiers que l'on peut attendre de ces pratiques et technologies (7.C.1.3.2).

La mise en place d'un système pour s'assurer que les clients utilisent effectivement leurs prêts aux fins prévues (7.C.1.3.4) est un signal fort pour montrer l'engagement de l'institution à promouvoir les technologies et les pratiques vertes, ainsi qu'une occasion de suivre la satisfaction des clients et les résultats possibles, et d'adapter l'offre de produits en conséquence.

Enfin, comme on ne peut pas s'attendre à ce que les institutions financières deviennent des expertes de toutes les technologies et pratiques environnementales, l'expérience montre que des partenariats avec des tiers (par exemple, des fournisseurs de technologies, des prestataires d'assistance technique...) sont essentiels à une mise en œuvre réussie de produits financiers verts (7.C.1.3.5).

Les partenaires peuvent en effet apporter leur expertise et/ou leurs technologies, contribuer aux efforts de marketing et de communication, attirer de nouveaux clients, partager des opportunités de financement, animer des sessions de formation ou de sensibilisation, assurer le suivi après-vente, etc.

**Conseils pour la notation**

Pour sélectionner « oui », l'institution doit proposer des produits financiers qui ont pour objectif explicite de promouvoir les technologies et les pratiques vertes (liées à l'agriculture durable, à l'énergie propre et à l'efficacité énergétique, à l'eau et à l'assainissement, à la

gestion des déchets, au recyclage et à « l'économie circulaire »), et doit disposer de preuves formelles et documentées des différentes pratiques mentionnées dans les détails.

### Sources d'information

- Description des produits de prêt
- Etudes de marché
- Matériel de marketing
- Formulaires de suivi ou procédures
- Accords de partenariat
- Entretiens avec le responsable des opérations, les responsables d'agences et les agents de crédit
- Entretien avec le marketing/développement de produits
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (s'il y a lieu)
- Entretiens avec les clients

### Preuves à fournir

Spécifiez comment l'institution implémente les différents détails et où ils sont documentés.

### Ressources

- Environmental Performance Management in practice #2 – The experience of UBTEC, in Burkina Faso [#577]
- La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #2 - Le témoignage de l'UBTEC, au Burkina Faso [#578]
- La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #2 – El testimonio de UBTEC, en Burkina Faso [#579]
- Environmental Performance Management in practice #3 – The experience of Enda Tamweel, in Tunisia [#580]
- La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #3- Le témoignage d'Enda Tamweel, en Tunisie [#581]
- La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #3 – El testimonio de Enda Tamweel, en Tunes [#582]
- Access to finance for Renewable Energy technologies – How to [#298]
- Access to finance for Renewable Energy technologies – Lessons learned [#299]
- Descripción del producto Fondo Energía de Fondesurco [#561]
- Fiches produits des produits financiers verts du RENACA-Bénin [#525]
- Accès au financement pour les technologies d'énergie renouvelable – Leçons apprises [#299]
- Description du produit Fondo Energía de Fondesurco [#561]
- Fiches produits des produits financiers verts du RENACA-Bénin [#525]

## 7.C.2 L'institution propose des services non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Aborder les questions environnementales implique généralement de changer les habitudes ou les pratiques. Si les services financiers peuvent éliminer certains des obstacles à l'adoption de pratiques et de technologies écologiques (c.-à-d. l'obstacle financier, ainsi que l'obstacle physique dans le cas de partenariats avec des institutions de technologies vertes), ils ne fonctionnent que si les clients sont déjà conscients et disposés à changer leur comportement et à adopter de nouvelles pratiques / technologies. Les services non financiers sont indispensables pour favoriser le changement de comportement et aider l'institution à atteindre ses objectifs environnementaux.

*7.C.2.1 L'institution sensibilise ses clients à leur vulnérabilité au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à leurs impacts négatifs sur l'environnement et/ou sur les pratiques et technologies vertes, par au moins l'un des canaux suivants :*

- Dépliants, brochures, affiches, vidéos
- Entretiens individuels
- Événements ou activités de sensibilisation

Cet indicateur porte sur la sensibilisation – une première approche légère pour sensibiliser les clients à certains risques et opportunités environnementaux clés –, tandis que l'indicateur 7.C.2.2 vise à développer des compétences techniques plus approfondies autour de l'atténuation des risques environnementaux et des pratiques écologiques.

La sensibilisation peut être utilisée comme une stratégie pour atténuer les risques environnementaux au niveau du client identifiés par l'institution, ou comme une action préliminaire nécessaire pour favoriser l'adoption de produits de prêts verts. Elle peut prendre la forme de séances de sensibilisation formelles / événements / campagnes ou peut être intégrée aux points de contact existants avec les clients.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit mener efficacement des efforts de sensibilisation, basés sur des messages clés formellement définis et communiqués à ses employés. Les efforts de sensibilisation peuvent être menés par l'institution elle-même ou en partenariat avec un tiers. Le personnel impliqué dans les efforts de sensibilisation devrait être clair sur les messages clés à communiquer aux clients, même si ces efforts sont menés de manière informelle.
- Si l'institution mène des efforts de sensibilisation, mais qu'il n'y a pas de formalisation des messages clés ou pas de formation formelle du personnel pour communiquer de manière cohérente, alors sélectionnez « partiellement ». Si les activités de sensibilisation mises en œuvre touchent moins de 10% des clients des institutions, alors la réponse devrait être « partiellement ».

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

- Matériel de sensibilisation
- Entretien avec le service RH/ Formation
- Entretiens avec des responsables d'agences, des agents de crédit
- Entretiens avec une personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec les clients

#### **Preuves à fournir**

Précisez le type d'efforts de sensibilisation menés et leur portée.

#### **Ressources**

- Charte Environnementale Aliniha [#362]
- Environmental Performance Management in practice #1 – The experience of Assilassimé, in Togo [#566]
- La Gestion de la Performance Environnementale en pratique #1- Le témoignage d'Assilassimé, au Togo [#567]
- La Gestión del Desempeño Ambiental en práctica #1 – El testimonio de Assilassimé, en Togo [#568]
- The experience of CAMIDE-PASECAS – the Aliniha program [#591]

*7.C.2.2 L'institution renforce la capacité de ses clients à réduire leur vulnérabilité au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à atténuer leurs impacts négatifs sur l'environnement et/ou à adopter des pratiques et des technologies vertes, en offrant au moins l'un des services suivants :*

- *Visites sur le terrain ou opportunités d'apprentissage entre pairs*
- *Formations*
- *Assistance technique pour mettre en œuvre ou maintenir des pratiques et des technologies vertes, y compris les services après-vente*

Cet indicateur vise à renforcer les compétences techniques approfondies en matière d'atténuation des risques environnementaux et de pratiques écologiques, tandis que l'indicateur 7.C.2.1 vise à sensibiliser, dans une première approche, légère, les clients à certains risques et opportunités environnementaux clés.

Le renforcement des capacités peut être utilisé comme stratégie pour atténuer les risques environnementaux au niveau du client identifiés par l'institution (par exemple, former les clients sur les pratiques agricoles intelligentes face au climat afin de réduire leur vulnérabilité au changement climatique), pour favoriser la transition vers une économie plus écologique (par exemple, former les clients sur le développement d'une entreprise d'installation solaire) et / ou pour s'assurer que les clients utilisent et mettent en œuvre correctement les nouvelles technologies / pratiques vertes, et donc augmenter la probabilité de résultats positifs.

#### **Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit offrir au moins un des services de renforcement des capacités mentionnés dans l'indicateur. Ces mesures de renforcement des capacités doivent porter spécifiquement sur des stratégies visant à réduire les vulnérabilités au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, à atténuer les effets néfastes sur l'environnement et/ou à adopter des pratiques et des technologies écologiques. Elles peuvent être menées par l'institution ou en partenariat avec un tiers (7.C.2.3).
- Si les activités de renforcement des capacités mises en œuvre atteignent moins de 5 % des clients des prestataires, alors la réponse devrait être « partiellement ».

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

- Matériel de formation
- Entretien avec le service RH/ Formation
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec les clients

#### **Preuves à fournir**

Précisez le type de services de renforcement des capacités offerts et leur portée.

#### **Ressources**

Kompanion's Credit for Conservation [#297]

*7.C.2.3 L'institution s'associe à des tiers pour offrir une formation aux clients sur les risques et opportunités environnementaux, et/ou un support technique aux clients pour la mise en œuvre ou le maintien de pratiques et de technologies vertes.*

Les questions environnementales couvrent non seulement une variété de sujets (énergie, déchets, pratiques agricoles, biodiversité, etc.), mais elles sont souvent assez techniques. On ne s'attend pas à ce que l'institution puisse acquérir toutes les connaissances et les capacités internes nécessaires pour résoudre seule tous les problèmes. En outre, la fourniture de services non financiers peut être coûteuse et difficile à financer pour certains fournisseurs. C'est pourquoi il est fortement recommandé de travailler en partenariat avec des tiers qui ont déjà les compétences et les expériences requises et qui peuvent également avoir le budget pour offrir des formations et un soutien technique aux clients. De tels partenariats aident également l'institution à réaliser des économies d'échelle tout en ayant une portée plus large que celle uniquement de ses clients directs. Les questions environnementales sont complexes ; Pour y répondre avec succès, divers acteurs doivent travailler ensemble, en tant qu'écosystème.

**Conseils pour la notation**

- Pour sélectionner « oui », l'institution doit avoir au moins un partenariat formel et actif avec un tiers offrant une formation ou un soutien technique aux clients sur les risques environnementaux ou les bonnes pratiques.
- Si les partenariats sont informels, la réponse est « partiellement ».

**Sources d'information**

- Accords de partenariat
- Rapport annuel
- Entretien avec la personne responsable de la stratégie environnementale (le cas échéant)
- Entretiens avec le PDG/directeur général et/ou le directeur des opérations
- Entretiens avec les clients

**Preuves à fournir**

Précisez le nom et le secteur du partenaire, l'objectif du partenariat, la date de début du partenariat et le type de formations ou de soutien technique offerts.