MECANISMES VISANT À AMÉLIORIER LES PRATIQUES DE PROTECTION DES CLIENTS AU RWANDA

seep
leading collaboration & learning

AMIR
Association of Microfinance Institutions in Rwanda

mastercard foundation

Mars 2018

NOTE DE SYNTHESE:
Mécanismes visant à améliorer les pratiques de protection des clients au Rwanda

Le présent document a été élaboré par le SEEP Network, en partenariat avec l'Association of Microfinance Institutions in Rwanda (AMIR) et la Mastercard Foundation.

Auteur

Le rapport a été préparé pour l'AMIR et le SEEP Network par Rose Njeri Mwaniki, avec l'appui de Genesis Analytics.

Remerciements

Genesis Analytics, Partenaire pour l'apprentissage dans le cadre du Programme de Finance Responsable à travers le Leadership Local et l'Apprentissage (Responsible Finance through Local Leadership and Learning Program).

Copyright © 2017 The SEEP Network

Des extraits de la présente publication peuvent être reproduits ou adaptés pour répondre aux besoins locaux sans autorisation préalable du SEEP Network, sous réserve que ceux-ci soient distribués gratuitement ou à prix coûtant, sans recherche de profits. Pour ces extraits, merci d'indiquer la source *Mécanismes visant à améliorer les pratiques de protection des clients au Rwanda*, SEEP Network.

À propos de l'Association of Microfinance Institutions in Rwanda (AMIR)

AMIR est le seul organisme de coordination des institutions de microfinance au Rwanda, cherchant à bâtir un secteur de la microfinance florissant grâce aux actions de sensibilisation et d'information, à la recherche et au développement, à la finance responsable, au suivi des résultats et au renforcement des capacités. Créée en 2007 par 32 membres fondateurs, AMIR compte aujourd'hui 343 banques de microfinance agréées, établissements limités d'épargne et de dépôt, et coopératives de crédit et d'épargne. Ses membres représentent plus de 97 % du secteur de la microfinance au Rwanda et regroupent près de 2,8 millions de clients. Partenaire solide du gouvernement du pays et membre de la fédération du secteur privé, AMIR espère promouvoir un environnement porteur en facilitant la collaboration entre un large éventail de parties prenantes des secteurs privé et public d'ici à 2020. www.amir.org.rw @AMIR_Rwanda.

À propos du SEEP Network

SEEP est un réseau mondial d'apprentissage. Nous appuyons des stratégies qui créent de nouvelles et de meilleures possibilités pour les populations vulnérables, en particulier les femmes et les pauvres des zones rurales, de participation aux marchés et d'amélioration de leur qualité de vie. Fondé en 1985, SEEP était un pionnier du mouvement du microcrédit et il a contribué à jeter les bases des efforts actuels pour l'inclusion financière. Au cours des trois dernières décennies, nos membres ont continué à servir de terrain d'essai pour des stratégies innovantes qui favorisent l'inclusion, développent des marchés concurrentiels et améliorent le potentiel des moyens de subsistance des populations pauvres dans le monde. Les membres du SEEP Network travaillent dans plus de 170 pays. www.seepnetwork.org @TheSEEPNetwork.

À propos de la Mastercard Foundation

La Mastercard Foundation collabore avec des organisations visionnaires pour améliorer l'accès à l'éducation, à la formation professionnelle et aux services financiers des personnes vivant dans la pauvreté, particulièrement en Afrique. Comptant parmi les plus grandes fondations privées, ses travaux sont guidés par sa mission : faire progresser l'éducation et promouvoir l'inclusion financière afin de créer un monde inclusif et équitable. Basée à Toronto (Canada), la fondation a été déclarée indépendante par Mastercard au moment de sa création, en 2006. Pour plus d'information et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation, rendez-vous sur www.mastercardfdn.org. Suivez la Fondation @MastercardFdn sur Twitter.

Le Programme de Finance Responsable à travers le Leadership Local et l'Apprentissage (Responsible Finance through Local Leadership and Learning Program, RFL3) est un programme sur quatre ans mis en œuvre au Rwanda par le SEEP Network, en collaboration avec l'Association of Microfinance Institutions of Rwanda (AMIR) et la Mastercard Foundation. Son objectif est d'élargir l'application des principes de protection des clients aux services financiers qui visent les consommateurs ayant de faibles revenus, en favorisant un environnement porteur grâce à la collaboration entre de nombreuses parties prenantes des secteurs privé et public. Ce document a été élaboré dans le cadre de la ligne « apprentissage » du programme.

Ce document éducatif donne un aperçu des besoins éprouvés par les institutions de microfinance (IMF) rwandaises dans la mise en place et l'implantation de pratiques de protection des clients dans leurs opérations. Il s'appuie sur la méthodologie de la *Smart Campaign*, notamment sur les *évaluations de la protection des clients de la Campagne* et sur les plans d'action de mise à niveau développés par six des plus importantes IMF et coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) rwandaises, comptant près de 600 000 clients en 2017. La structure du document suit les sept Principes de protection des clients (PPC).

LES PRINCIPES DE PROTECTION DES CLIENTS [1]

Ces principes énoncent les normes minimales auxquelles les clients devraient s'attendre lorsqu'ils font affaire avec un prestataire de services financiers. Ils sont conçus pour permettre aux consommateurs de tirer plus d'avantages économiques des services financiers tout en encourageant la confiance et la transparence dans le secteur.

- **Développement des produits et distribution appropriés**
- **Prévention du surendettement**
- **Transparence**
- **Tarification responsable**
- **Traitement respectueux et équitable des clients**
- **Confidentialité des données des clients**
- **Mécanismes de résolution des plaintes**

1 Smart Campaign, Principes de protection des clients, http://www.smartcampaign.org/au-sujet-de-la-campagne/la-smart-microfinance-et-les-principes-de-protection-des-clients

PPC 1 DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS ET DISTRIBUTION APPROPRIÉS

Les prestataires de services financiers veillent à ce que les produits et canaux de distribution soient conçus de manière à ne pas porter préjudice aux clients et en tenant compte des caractéristiques de ces derniers.

Les IMF faisant l'objet de cette étude satisfont à un certain nombre de normes en vertu de ce principe : elles offrent une gamme de produits qui répond aux besoins des clients les plus variés et n'ont pas recours à des techniques de vente agressives. Toutefois, la plupart des IMF ne disposent pas de systèmes formels pour la collecte des données de clients existants, d'anciens clients et de clients inactifs permettant d'orienter le développement et la révision appropriés des produits. Pour remédier à ce manque, les institutions doivent:

1. **Élaborer un mécanisme formel, proactif et systématique de récupération des retours d'informations des clients,** pouvant prendre plusieurs formes différentes:
    a. Mener des enquêtes de satisfaction annuelles ou bisannuelles auprès d'un échantillon de clients (30 % de préférence), actifs et inactifs. Les petites et moyennes IMF peuvent réaliser ces enquêtes simultanément au sein de toutes les succursales tandis que les plus grandes IMF procèdent par rotation et répartissent les enquêtes sur l'année dans leurs succursales.
    b. Mettre en place un questionnaire à l'usage du personnel de « première ligne » en cas de départ de clients, afin de comprendre les raisons qui les y ont poussé.
    c. Réunir et collecter de manière systématique les données qualitatives courantes de clients existants. Le personnel sur le terrain est particulièrement important dans ce processus puisqu'il interagit directement avec les clients au quotidien. Tirer profit des événements existants où les clients peuvent faire entendre leur voix, par exemple les assemblées générales annuelles des SACCO.
2. **Établir en bonne et due forme la procédure de stockage et d'utilisation des retours d'informations des clients de manière à concevoir ou à améliorer les produits et services pour répondre aux besoins constatés des clients et limiter les contraintes.** Certaines IMF utilisent une feuille de calcul Excel ou un tableau de bord en ligne pour récolter les données, lesquelles peuvent être regroupées dans un rapport de gestion deux fois par an. Les principaux décideurs (directeurs des opérations, directeurs commerciaux, directeurs de succursale) devraient être chargés d'examiner ces informations et d'en tenir compte dans les décisions clés sur le plan stratégique et opérationnel.
3. **Former le personnel à la collecte et à l'utilisation des données de retours d'information des clients**, en particulier au niveau des succursales. Dans les l'IMF qui ont un département marketing, ce dernier gère les feedback des clients et analyse les données qui en ressortent, alors que dans les autres IMF, ce sont les directeurs de succursale qui s'en chargent.

Guides et exemples de bonnes pratiques

- Collecting and Using Exit Survey Data (en anglais)
- Appropriate Product Design and Delivery at Musoni (en anglais)

PPC 2 PRÉVENTION DU SURENDETTEMENT

Les prestataires de services financiers s'assurent de la capacité de remboursement des clients et tiennent compte du risque de surendettement tout au long de leur processus de crédit.

Les IMF faisant l'objet de cette étude évaluent de manière appropriée la capacité de remboursement des clients avant de leur accorder un prêt, prévenant ainsi leur surendettement. Deux aspects importants mériteraient toutefois d'être améliorés:

1. **Développement d'objectifs de performance et de mesures incitant le personnel à atteindre l'équilibre entre la productivité et la qualité du portefeuille.** Les objectifs de productivité (nombre de clients, nombre de comptes,

épargne totale et montants prêtés) sont souvent les plus valorisés. Mais les IMF peuvent compiler les moyennes pondérées d'objectifs différents qui assurent un équilibre entre les objectifs de productivité et les objectifs de qualité, tels que les portefeuilles à risque et les coefficients des pertes sur prêts, qui peuvent servir à suivre les résultats et à inciter le personnel. Bien que les exigences de la Banque centrale doivent être respectées en tous temps, la pondération appliquée à chaque ratio diffèrera d'une IMF à une autre, en fonction de la nature du portefeuille.

2. **Évaluation et contrôle du surendettement au niveau du secteur par les conseils d'administration et les gérants.** Outre les politiques en place – dont l'application est vérifiée par un auditeur interne – pour prévenir le surendettement du client, ainsi que les rapports systématiques au bureau d'information sur le crédit et l'utilisation des informations fournies par ce dernier au moment des décisions de prêts, il faudrait que le conseil d'administration et la direction élaborent des rapports sur le surendettement et qu'ils y intègrent les observations formulées par les services de gestion des risques et d'audit interne. Les associations professionnelles et les organismes de réglementation peuvent aussi contribuer aux discussions et au partage des informations sur le surendettement au niveau du secteur.

Guides et exemples de bonnes pratiques

- Prévenir le surendettement: guide d'évaluation financière et non financière
- Balanced Incentive for Frontline Staff: A Tool for Financial Institutions (en anglais)
- Smart Operations: Responsabilités des différents rôles pour la prévention du surendettement du client
- Smart Note: Faire face au surendettement chez Partner Microcredit Foundation

PPC 3 TRANSPARENCE

Les prestataires de services financiers fournissent des renseignements à la fois clairs, suffisants et en temps opportun, sous une forme qui permette aux clients de comprendre ces derniers et de prendre des décisions en connaissance de cause.

Les IMF faisant l'objet de cette étude communiquent avec les clients de manière transparente et adaptée. La communication se fait en anglais ou en kinyarwanda, et elle est simple et facilement compréhensible. Toutefois, la communication de la tarification des produits manque de transparence. Pour améliorer cet aspect, les IMF doivent:

1. **Inclure tous les détails de la tarification dans les documents promotionnels, dans les contrats et sur tout autre support du domaine public (site web, hall d'entrée des banques...)**, par exemple les frais d'évaluation de la garantie, les frais de gestion, les frais de pénalité et intérêts, et indiquer s'ils sont susceptibles de changer avec le temps.

2. **Former le personnel à communiquer le coût total du crédit**, aux clients et à le détailler avant d'établir un contrat de crédit.

De nouveaux règlements [2] ont été adoptés au Rwanda concernant la déclaration des informations clés et la divulgation d'informations sur les produits de crédit, d'épargne et d'assurance. En vertu de ces règlements, toutes les banques, les IMF et émetteurs de monnaie électronique doivent fournir aux clients une déclaration des informations clés en utilisant un modèle standard détaillant toutes les conditions, les services et les coûts liés au compte que le client souhaiterait ouvrir. Les clients peuvent alors comparer les comptes de différents prestataires et prendre des décisions plus éclairées.

Guides et exemples de bonnes pratiques

- Transparence de la promotion et de la vente: Check-list pour les prestataires de services financiers
- Putting Transparency into Practice: Communicating About Pricing (en anglais)
- Smart Note: Tarification transparente et responsable - Mi-Bospo
- Documents clés destinés aux nouveaux clients

2 https://www.bnr.rw/fileadmin/user_upload/Regulation_determining_key_facts_statements_and_disclosure_for_accounts.pdf

PPC 4 TARIFICATION RESPONSABLE

La tarification, les conditions et les modalités sont fixées de manière à être abordables pour les clients, tout en permettant la viabilité des institutions financières.

En règle générale, les prix proposés par les IMF faisant l'objet de cette étude sont considérés comme justes – ils sont égalitaires et les frais ne sont pas excessifs. Néanmoins, les tarifs sont grandement fixés en fonction des prix proposés par les autres IMF, au lieu d'utiliser une formule standard pour établir les taux d'intérêts. Pour améliorer l'utilisation d'une telle formule, les IMF doivent:

1. **Renforcer la capacité des conseils d'administration, de la direction et du personnel de fixer les prix** de manière à garantir que les IMF visent l'équilibre convenable entre des prix équitables pour les clients et la réalisation de profits pour l'institution.
2. **S'inspirer des ressources existantes sur une formule standard.**

Guides et exemples de bonnes pratiques

- MFTransparency's Calculating Transparent Pricing Tool (en anglais)
- Smart Operations: Responsabilités des différents rôles pour une tarification responsable
- Tarification Responsable: L'état de la pratique

PPC 5 TRAITEMENT RESPECTUEUX ET ÉQUITABLE DES CLIENTS

Les prestataires de services financiers et leurs agents traitent les clients de manière équitable et respectueuse. Ils ne pratiquent aucune discrimination. Les prestataires veillent à ce que des mesures adéquates existent pour pouvoir repérer et corriger les cas de corruption ainsi que tout traitement agressif ou abusif par leurs agents et personnel.

De nombreuses IMF n'ont pas mis en place un Code de déontologie qui oriente le personnel sur les normes acceptées en matière de traitement respectueux et équitable des clients. Les documents sont soit incomplets, soit à l'étape de projet. Un Code de déontologie écrit et « vivant » pose les bases de la mise en œuvre de pratiques de recouvrement de créances appropriées par le personnel et les tiers, pour le recrutement et la formation du personnel, pour la promotion d'un comportement éthique, et pour la prévention de la fraude et de la discrimination injuste de clients. Pour élaborer un Code de déontologie, les IMF doivent:

1. **Élaborer, examiner et finaliser un Code de déontologie écrit** pour orienter le personnel sur les normes acceptées en matière de traitement respectueux et équitable des clients.
2. **Faire approuver le nouveau Code de déontologie par le conseil d'administration de l'IMF** pour s'assurer de l'engagement de la direction.
3. **Veiller à ce que le Code de déontologie prévoie des sanctions en cas de non-conformité**, ce qui contribuera au respect des normes qu'il énonce.
4. **Former les membres du personnel au Code de déontologie** et leur faire signer le document comme preuve d'engagement aux normes qu'il énonce.
5. **Aligner les contrôles internes et la gestion des ressources humaines sur le nouveau Code de déontologie** pour l'implanter dans l'institution.

L'élaboration et l'instauration d'un Code de déontologie peuvent être réalisées avec l'aide d'un consultant ou à l'interne, et elles peuvent être facilitées par l'association professionnelle. Elles devraient être considérées comme la première étape vers la création d'une culture organisationnelle éthique, ce qui profite à la fois aux clients et à l'institution.

Guides et exemples de bonnes pratiques

- Ressources du SEEP Network Network sur le Code de déontologie
- Comment développer un Code déontologique institutionnel
- Protection des clients et Codes de déontologie: Exemples pour démarrer
- Smart Note: Construction d'une culture institutionnelle autour d'un code de déontologie à Compartamos
- Code of Conduct E-Learning Module (Grameen Financial Services Pvt. Ltd.) (en anglais)

PPC 6 CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DES CLIENTS

La confidentialité des données personnelles d'un client est respectée conformément aux lois et aux réglementations locales. Ces données ne sont utilisées qu'aux fins précisées au moment où les renseignements sont recueillis, à moins qu'il n'en soit convenu autrement avec le client.

De nombreuses IMF n'ont pas de politique de confidentialité écrite régissant la collecte, le traitement, l'utilisation, la distribution et le stockage des informations clients. Pour y remédier, les IMF doivent:

1. **Élaborer une politique à la fois simple et complète sur la sécurité et la confidentialité des données des clients**, comprenant des orientations en matière de collecte, de traitement, d'utilisation, de distribution et de stockage de ces informations.
2. **Veiller à ce que la politique prévoie des sanctions en cas d'usage abusif ou de divergence des données clients au profit de tiers.**
3. **Mettre en place des contrôles/systèmes de vérification/inspections internes sur la sécurité des données des clients**, par exemple des systèmes de IT sécurisés visant à protéger la confidentialité, la sûreté, l'exactitude et l'intégrité des données personnelles et financières du client, ou un système de vérification interne visant à garantir le respect des politiques et procédures institutionnelles de l'institution.
4. **Former le personnel à la politique et aux pratiques connexes**, et élaborer un manuel de formation servant de document de référence après la formation.

Après l'élaboration de la politique, l'IMF devrait mettre en place des outils visant à la mettre en œuvre, tels que des contrats du personnel et de prêt, un manuel de procédures et la sensibilisation des clients à leurs droits quant à la confidentialité de leurs données.

Guides et exemples de bonnes pratiques

- Smart Operations: Responsabilités des différents rôles pour la création d'une politique de confidentialité
- Smart Note: Customized IT at Caja Morelia safeguards client data (en anglais)
- Documents clés destinés aux nouveaux clients: Récapitulatif de l'accord de confidentialité des données (résumé)

PPC 7 MÉCANISMES DE RÉSOLUTION DES PLAINTES

Les prestataires de services financiers disposent de mécanismes permettant d'intervenir et de réagir en temps opportun dans le cadre du règlement de plaintes et de problèmes pour leurs clients, et utilisent ces mécanismes à la fois pour régler les problèmes individuels et pour améliorer leurs produits et services.

La plupart des IMF ont des défaillances concernant le PPC 7. Si de nombreuses IMF comptent quelques moyens pour que les clients puissent faire remonter des plaintes, ceux-ci sont ponctuels et ne sont pas systématisés. Par exemple, des boîtes à suggestions sont placées dans les succursales, les retours d'informations des clients sont recueillis lors des assemblées annuelles générales, les clients disposent d'un numéro de téléphone en cas de difficulté, ou la direction d'une succursale peut être approchée directement par un client. Cependant, dans tous ces cas, les plaintes ne sont pas officiellement enregistrées ni analysées, et leur résolution n'est pas consignée. Pour améliorer la mise en œuvre du PPC 7, les IMF doivent:

1. **Élaborer une politique en matière de résolution des plaintes des clients** qui les informe qu'ils ont le droit de présenter une plainte, et de quelle manière et sous quelle forme ils doivent le faire.
2. **Concevoir et gérer un système de résolution des plaintes** portant sur la présentation, la collecte, la documentation et la résolution des plaintes des clients en temps opportun. Recueillir les retours d'informations du personnel et des clients sur la version pilote et s'en inspirer pour améliorer le système et l'étendre à toute l'institution.
3. **Former tout le personnel institutionnel sur ses responsabilités** liées au système et informer les clients sur la manière d'utiliser ce dernier.
4. **Mettre en place des systèmes de contrôle/vérification interne** pour assurer un suivi des plaintes des clients et vérifier si elles ont été résolues de manière satisfaisante.
5. **Utiliser régulièrement l'ensemble des plaintes et des retours d'informations des clients** pour améliorer les produits, les services et les pratiques.

Guides et exemples de bonnes pratiques

- Smart Operations: Responsabilités des différents rôles pour la création d'une politique en matière de plaintes
- Smart Note: Responding to Client Complaints at Tameer Bank, Pakistan (en anglais)
- Manuel de traitement des plaintes (FONDESURCO)
- Tableau d'analyse des plaintes (FMMB)