



NORMES POUR DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES RESPONSABLES

10 June 2022

CERISE + SPTF
Normes pour des services financiers numériques responsables
(10 Juin 2022)

BUT

Identifier les normes de gestion pour les prestataires de services financiers (PSF) cherchant à offrir des services financiers numériques (SFN) de manière responsable. Nous voyons les risques. Trouvons des solutions.

"L'idée de normes est très convaincante. Nous avons tellement de cadres et tellement de principes. Ils sont toujours focalisés sur les risques, mais il est difficile de les orienter vers des solutions. – Expert SFN"

ORGANISATION DE CE DOCUMENT

13 catégories thématiques.

1. Gestion des agents
2. Biais d'algorithme
3. Mécanisme de plaintes
4. La cyber-sécurité
5. Droits des données / confidentialité
6. Traitement équitable et respectueux des clients
7. Fraude
8. Résultats
9. Partenariats
10. Prévention du surendettement
11. Conception et livraison du produit
12. Tarification responsable
13. Transparence

PROJETS DE NORMES**/1/****Gestion des agents**

1. Définissez les critères permettant de déterminer le nombre d'agents dont le PSF a besoin et dans quelles zones, et appliquer ces critères pour décider des nouveaux agents à ajouter au réseau.
2. Disposez d'un code de conduite des agents.
3. Signez un contrat avec chaque agent qui comprend au minimum les informations suivantes :
 - a. les informations que l'agent doit afficher dans son lieu d'activité ;
 - b. le code de conduite que l'agent doit suivre lorsqu'il interagit avec les clients ;
 - c. les responsabilités de l'agent en termes d'enregistrement et de communication des données relatives aux transactions ;
 - d. les responsabilités de l'agent en termes de participation à la formation ;
 - e. le salaire de base de l'agent et la structure d'incitation
 - f. les conséquences d'une violation des termes du contrat / les conditions dans lesquelles le PSF rompt la relation avec l'agent.
4. Avant de lancer un réseau d'agents, créez une stratégie pour gérer la liquidité des agents sur chaque marché, au minimum pour les marchés urbains par rapport aux marchés ruraux.
5. Sensibilisez les clients au fait qu'ils peuvent être confrontés à une liquidité insuffisante chez les agents et aux conséquences de cette situation sur la façon dont ils planifient ou gèrent leur vie financière.
6. Évaluez et atténuez le risque de préjudice que les agents encourent en raison de leur travail.
7. Formez les agents dès le départ sur les sujets suivants, au minimum :
 - a. les politiques, processus, produits et services du prestataire.
 - b. les risques liés au commerce de l'argent mobile, notamment la manière d'éviter la fraude, et les stratégies d'atténuation des risques
 - c. un bon service à la clientèle
8. Formez de manière continue le prestataire sur les sujets clés pour les agents.
9. Lors de l'introduction d'un nouveau produit, formez les agents sur ce produit.
10. Évaluez l'efficacité de la formation des agents.
11. Faites adhérer les agents à la mission et à la vision de l'organisation par un engagement continu.
12. Contrôlez l'adhésion de chaque agent aux termes de son contrat. Utiliser les canaux en présentiel et à distance pour le contrôle.
13. Mesurez le niveau d'activité des agents sur une base régulière, au minimum dans les domaines suivants :
 - a. quels types de transactions l'agent a effectué
 - b. quels types de transactions ont été demandés mais que l'agent n'a pas pu terminer, et pourquoi
 - c. fréquence des transactions
 - d. le montant des transactions
 - e. quelle plate-forme/application l'agent utilise pour effectuer chaque transaction
14. Utilisez les données pour surveiller les signes avant-coureurs de la détresse de l'agent, plutôt que d'attendre un défaut réel ou un autre mauvais comportement de la part des agents.
15. Analysez les données relatives aux plaintes des clients pour obtenir des informations sur le comportement des agents.

16. Mettez en place un système d'évaluation des performances des agents. Ce système comprendra au minimum les éléments suivants :
 - a. La définition des indicateurs de performance à utiliser pour l'évaluation.
 - b. Définir le système de suivi des agents.
 - c. Partager avec les agents les critères d'évaluation et la manière dont le PSF contrôlera la performance des agents.
 - d. Après une évaluation, partager les résultats avec l'agent.
17. Investissez dans l'apprentissage par l'expérience. Demandez à votre personnel qui va être responsable de la gestion des agents de se rendre sur le terrain et d'observer comment les agents travaillent.
18. Fournissez un canal que les agents peuvent utiliser pour poser des questions/recevoir une assistance à la demande.
19. Menez une enquête annuelle de satisfaction auprès des agents.
20. Si le PSF opère dans un pays où le régulateur ou une autre partie prenante héberge une base de données d'agents frauduleux, le PSF signale les agents qu'il a mis sur liste noire à cette base de données et utilise cette base de données pour effectuer une diligence raisonnable avant de signer un nouvel agent.
21. Lorsqu'un nouveau produit numérique est lancé :
 - a. Sélectionner les agents pour le test pilote qui sont parmi les plus actifs dans le réseau.
 - b. Fixer des objectifs, des incitations
 - c. Lancer un programme de sensibilisation
 - d. Fournir plus d'un cycle de formation aux agents sur le nouveau produit
 - e. Suivre les données sur le nombre d'agents qui connaissent ou utilisent le nouveau produit.
22. Consultez les agents sur les idées d'amélioration de la conception du produit.
23. Versez aux agents un salaire de base.
24. Ayez un plan d'affaires qui permet aux agents de gagner de l'argent.
25. Permettez aux clients d'utiliser des agents du même sexe.
26. Avisez les clients lorsque les emplacements des agents changent ou ferment.
27. Informez les clients des principaux moyens par lesquels les agents peuvent tromper les clients (par exemple, des frais non autorisés) et du canal que le client peut utiliser pour signaler toute préoccupation.
28. Définissez une théorie du changement pour les agents. Que fournit le PSF (par exemple, des formations, des incitations, une supervision) et comment les agents se comportent-ils en conséquence ?

12/

Biais d'algorithme

1. Le prestataire définit spécifiquement ce que signifie une fonction algorithmique "équitable".
2. Le prestataire partage la définition d'équité avec son conseil d'administration.
3. Le conseil d'administration porte la responsabilité de l'équité de la fonction algorithmique, à la direction.
4. Si vous externalisez le développement d'algorithmes :
 - Informez votre partenaire de développement des clients cibles et discutez d'une stratégie pour éviter la discrimination algorithmique.
 - Dans l'accord de service, faites ce qui suit :

- i. Définissez les paramètres de l'algorithme
 - ii. Définissez les tests spécifiques que le partenaire effectuera pour vérifier que l'algorithme est "équitable" selon votre définition.
 - iii. Demandez au partenaire de vérifier annuellement l'équité de l'algorithme, selon la définition déterminée par le prestataire, et d'apporter des corrections, si nécessaire.
5. Si l'algorithme est développé en interne, les agents de crédit et la direction doivent participer à la conception de l'algorithme.
6. Si vous faites appel à des spécialistes des technologies de l'information (TI) pour développer votre algorithme, formez-les à votre mission et à votre vision ainsi qu'aux clients cibles afin qu'ils comprennent le contexte dans lequel l'algorithme sera déployé.
 - Avant de lancer l'utilisation d'un algorithme, vérifiez si vos données sont biaisées.
 - Avant de lancer l'utilisation d'un algorithme, utilisez des données synthétiques ou réelles pour tester les éléments suivants :
 - i. Si l'algorithme est "équitable", selon votre définition de l'équité.
 - ii. L'algorithme traite-t-il les hommes de la même manière que les femmes ?
 - iii. L'algorithme traite-t-il de manière égale tout autre segment de clientèle pertinent pour vos objectifs sociaux (par exemple, les zones rurales par rapport aux zones urbaines) ?
7. Avant de lancer l'utilisation d'un algorithme, prenez les mesures suivantes pour solliciter les commentaires des parties prenantes :
 - i. Identifiez les parties prenantes concernées par l'utilisation de cet algorithme.
 - ii. Pour les parties prenantes qui ne sont pas des clients, parlez avec les représentants de chaque groupe de parties prenantes afin d'identifier toute préoccupation qu'ils ont concernant l'utilisation de l'algorithme.
 - iii. Pour les parties prenantes qui sont des clients, interrogez les représentants de chaque segment de clientèle que le PSF identifie comme important (par exemple, femmes/hommes)
 - iv. Documentez ce que vous avez appris d'une manière qui indique clairement quel groupe de parties prenantes avait quelles préoccupations.
 - v. Qualifiez les risques en termes de priorité élevée ou faible pour les atténuer, puis décidez de ceux que vous aborderez et de ceux que vous n'aborderez pas.
 - vi. Prenez des mesures pour atténuer les risques que vous allez traiter.
8. Analysez en permanence l'équité de votre fonction algorithmique, selon les fréquences ci-dessous :
 - i. Si l'algorithme est en apprentissage continu, vérifiez la fonction au minimum une fois par mois.
 - ii. Si la fonction de l'algorithme est fixe, vérifiez-la au moins une fois par an.
9. Si vous constatez l'existence d'un biais, déterminez s'il est cohérent avec vos objectifs et votre stratégie sociale.
10. Préparez des rapports, au moins trimestriels, sur la fonction de l'algorithme. Analysez ceci :
 - Qui est approuvé, par segment de clientèle, et comparez qui est réellement servi avec le marché que vous voulez servir.
 - Si l'algorithme est précis (par exemple, vérifiez si les décisions de l'algorithme sur la taille des prêts pour les clients cibles sont les mêmes que celles que prendrait une analyse traditionnelle de la capacité de remboursement).
11. Partagez les rapports sur le fonctionnement de l'algorithme avec la direction générale, le service du crédit, l'équipe de gestion des risques et le conseil d'administration ; discutez des résultats et identifiez toute action corrective nécessaire.

12. Utilisez les informations provenant des plaintes des clients pour renseigner votre analyse de la fonction algorithmique.
13. En cas de choc systémique (par exemple, une pandémie), interrompre l'algorithme et le revoir.
14. Certains membres de l'équipe qui définissent l'"équité" algorithmique et déterminent les analyses à mener pour tester l'équité, représentent la population dont les données sont notées par l'algorithme.
15. N'utilisez pas d'algorithmes si vous n'avez pas la capacité d'analyser s'ils sont équitables.

3/

Mécanisme de plaintes

1. Prenez la responsabilité de résoudre une plainte d'un client, même si elle concerne un problème que la structure partenaire doit corriger.
2. Dès le début d'un partenariat, déterminez qui sera votre point de contact au sein de la structure partenaire, pour vous aider à résoudre les plaintes de vos propres clients qui sont liées aux services fournis par le partenaire.
3. Encouragez vos clients à venir vous voir pour se plaindre des partenaires.
4. Formez les employés du service clientèle au fonctionnement du mécanisme de traitement des plaintes de votre partenaire.
5. Formez les employés du service clientèle sur la manière de répondre aux clients qui expriment des plaintes liées aux services offerts par un partenaire.
6. Formez les agents sur la manière de répondre aux plaintes.
7. Formez/encouragez les agents à utiliser votre mécanisme de plaintes.
8. Équiper le mécanisme de traitement des plaintes, pour permettre l'enregistrement des plaintes des agents.
9. Analysez les données relatives aux plaintes pour obtenir les informations suivantes :
 - i. voir si certains segments de clients sont sous-représentés parmi les clients qui se plaignent.
 - ii. voir si certains problèmes sont sous-représentés parmi les types de plaintes.
10. Recherchez pourquoi certains clients ne déposent pas de plainte même lorsqu'ils ont des raisons de le faire, et s'attaquer aux obstacles qui empêchent les clients de se plaindre.
11. Enquêtez de manière proactive auprès d'un échantillon de clients pour leur demander s'ils ont des plaintes.
12. Surveillez les médias sociaux pour voir si les clients se plaignent de vos services, et répondez si nécessaire.
13. Faites une analyse hebdomadaire des tendances sur les types de plaintes que vous recevez.

4/

Cybersécurité

1. Définissez les responsabilités du conseil et de la direction en matière de sécurité des données, y compris la manière dont le conseil assurera la gestion des risques liés à l'innovation et aux activités numériques.
2. Incluez les coûts de cybersécurité dans le budget chaque année.
3. Mettez en place un système de cybersécurité qui présente au minimum les caractéristiques suivantes : sécurité physique, sauvegarde quotidienne (au minimum) des données, contrôles automatisés permanents qui signalent toute activité suspecte, et système de sécurité des données toujours opérationnel qui détecte les tentatives de piratage de vos fichiers.
4. Au moins une fois par trimestre, demandez à un professionnel (interne ou externe) d'essayer de pirater vos propres données.

5. Lorsque vous mettez en place un système de sécurité des données, prenez les mesures suivantes :
 - a. Sensibilisez la direction et le conseil d'administration.
 - b. Faites réaliser un audit externe de votre sécurité des données.
 - c. Renforcez toutes les lacunes.
 - d. Formez l'équipe technique à la gestion des risques.
6. Identifiez ce qui est essentiel à la fonction commerciale par rapport à ce qui l'est moins et mettez en œuvre les mesures de sécurité les plus fortes pour les fonctions fondamentales.
7. Prenez les mesures suivantes pour atteindre une cyber-résilience acceptable :
 - a. Élaborez des scénarios de menaces pour les types d'incidents liés aux cyber risques les plus prioritaires de votre organisation.
 - b. Disposez d'un plan de réponse aux cyberattaques.
 - c. Renforcez la capacité à répondre à ces scénarios.
8. Chaque fois que vous lancez un nouveau produit/service numérique, évaluez la sécurité des données pour ce produit/service spécifiquement, et mettez en place de nouvelles mesures de sécurité si nécessaire.
9. Surveillez l'utilisation des systèmes informatiques par les employés et vérifiez leurs activités.
10. Apprenez quelles sont les mesures de cybersécurité mises en place par tout partenaire potentiel et ne travaillez qu'avec ceux qui disposent de systèmes de cybersécurité adéquats.
11. Si vous travaillez avec un partenaire potentiel, évaluez les risques de cybersécurité qui découlent de l'interconnexion de vos systèmes, et mettez en place des mesures d'atténuation des risques si nécessaire.
12. Identifiez la personne ou l'équipe, interne ou externe, qui est chargée de la cybersécurité et, notamment, qui s'en charge lorsque la personne principale est absente du bureau.
13. Formez les clients à la cybersécurité, de manière continue.
14. Formez les employés à la cybersécurité, de manière continue, en couvrant au minimum leurs propres responsabilités, la façon de parler de cybersécurité aux clients et la façon d'orienter les clients vers la bonne personne s'ils soulèvent un problème.
15. Formez les membres du conseil d'administration à la cybersécurité, de manière continue.
16. Communiquez au conseil d'administration, au moins une fois par trimestre, les données relatives à la cybersécurité (par exemple, les tentatives de piratage, les mesures prises, les nouveaux risques identifiés).
17. Communiquez les données sur les activités de sécurité à la direction au moins une fois par semaine.
18. Prévenez les clients dans les 24 heures en cas de piratage.
19. Si les clients perdent de l'argent parce que vos systèmes ont été piratés, remboursez le client.
20. Informez les autres PSF de votre marché de toute tentative de piratage de vos données, y compris en partageant la méthodologie spécifique qu'ils ont utilisée.
21. Participez à toute initiative dans votre pays ou région impliquant le partage d'informations sur les menaces de cybersécurité.
22. Si vous ne disposez pas des ressources nécessaires pour investir dans la cybersécurité, n'offrez pas de services financiers numériques.

/S/**Droit des données / confidentialité :**

1. Informez les clients des avantages pour eux d'accepter de partager leurs données, et leur expliquez les conséquences d'un refus du partage des données.
2. Faites en sorte que les clients puissent choisir de partager leurs données.
3. Recueillez la quantité minimale de données dont vous avez besoin auprès des clients.

* Définissez les données "minimales" comme les données que vous utilisez pour prendre une décision sur l'opportunité de leur proposer un produit ou un service, et à quel prix.

4. Disposez d'un système permettant de recevoir et de traiter les demandes des clients visant à corriger les informations inexactes dont vous (le PSF) disposez à leur sujet, et informez les clients de ce système.
5. Si vous refusez une demande pour un produit, expliquez au client pourquoi vous l'avez refusée.
6. La direction du PSF doit définir une stratégie sur la manière dont le PSF traite et utilise les données, et contrôle la mise en œuvre de ces pratiques.

6/

Traitement équitable et respectueux des clients :

1. Informez vos clients des principaux risques qu'ils encourent s'ils utilisent les produits ou services proposés par un partenaire.
2. Incorporez le contact humain au minimum aux points suivants du parcours du client : a) Intégration/réception d'informations sur le produit ; b) Résolution d'un problème ou d'une plainte ; c) Réponse aux questions du client.
3. Enregistrez les appels passés au centre d'appels pour contrôler le service client, en notant les performances lors de la réponse aux plaintes concernant à la fois les services du prestataire et les plaintes concernant les prestataires tiers.
4. Comme partie intégrante des critères de sélection des agents, déterminez si la personnalité, la culture et la ou les langues parlées plairont à vos clients cibles.
5. Lorsque vous informez les clients sur un produit, n'enseignez pas seulement le fonctionnement du produit mais aussi les comportements bons/mauvais des prestataires de services, qui peuvent être des employés, des agents ou d'autres partenaires.

7/

Fraude

1. Créez une stratégie pour atténuer le risque de fraude et traiter la fraude si/quand elle se produit :
 - Quantifiez le nombre de cas de fraude, en pourcentage du portefeuille global, que le PSF tolérera.
 - Recherchez quels types de fraude sont susceptibles de se produire à différentes étapes de l'utilisation du produit, et quels segments de parties prenantes commettent la fraude, et utiliser ces informations pour informer la stratégie d'atténuation du risque de fraude.
 - Identifiez les investissements nécessaires en matériel, logiciels, analyse de données et/ou renforcement des capacités.
 - Définissez les systèmes que vous allez mettre en place pour atténuer les risques de fraude.
 - Définissez ce que sera votre réponse à la fraude, y compris les responsabilités spécifiques des différents employés. Le plan doit au minimum indiquer comment le PSF notifiera les clients concernés, informera les autorités et mettra fin à l'activité frauduleuse, tout en définissant les actions, le cas échéant, que le PSF prendra pour aider les clients victimes de la fraude, et les actions que le PSF prendra contre les auteurs de la fraude.

2. Mettez en œuvre des mesures d'atténuation des risques de fraude qui comprennent au minimum un système de contrôles et d'équilibres, des analyses de données automatisées qui identifient les activités suspectes, l'utilisation des données relatives aux plaintes des clients pour avoir un aperçu des activités frauduleuses potentielles et des audits. Si le PSF travaille avec des partenaires tiers, le système devrait également inclure des évaluations mystères.
3. Chaque fois que le PSF introduit un nouveau produit, analysez les étapes où la fraude est la plus susceptible de se produire et mettez en place des mesures d'atténuation de la fraude si nécessaire.
4. Signalez quotidiennement à la direction générale toute activité frauduleuse possible détectée par l'analyse des données.
5. Formez les clients en utilisant au moins deux canaux différents sur la manière de se protéger de la fraude.
6. Formez les employés et les agents sur la manière de détecter et d'éviter la fraude.
7. Si vous identifiez une activité frauduleuse, informez les clients dans les 24 heures.
8. Si un client est victime d'une fraude malgré son adhésion aux bonnes pratiques pour éviter la fraude, le PSF rétablit sur son compte les fonds perdus.
9. Surveillez vos délais de réponse chaque fois que vous répondez à une fraude.
10. Partagez publiquement les tentatives de fraude auxquelles votre PSF a été confronté, afin d'aider les autres à les éviter.
11. Le conseil d'administration supervise la mise en œuvre des mesures d'atténuation de la fraude et surveille les cas de fraude.

/8/

Données sur les résultats

1. Collectez des données sur les clients qui utilisent des produits numériques et ceux qui ne le font pas, par segment de clientèle
2. Vérifiez l'exactitude des données client via des contrôles numériques automatisés.
3. Ayez une discussion annuelle avec la direction pour examiner les données et identifier les problèmes potentiels liés aux produits numériques (par exemple, faible liquidité parmi les agents).
4. Continuez à suivre le parcours de chaque client.
 - Astuce : Utiliser la technologie (par exemple, centres d'appels, SMS, IVR)
 - Astuce : Vous pouvez combiner en une seule enquête des questions liées aux résultats et des questions liées à la littératie numérique et à la demande numérique des clients.
5. Suivez les données sur l'utilisation du téléphone mobile, par genre. Il y a encore une utilisation beaucoup plus faible par les femmes.
6. Lors de l'élaboration du plan stratégique pour le SFN, identifiez simultanément quelle est l'analyse de rentabilisation pour le PSF et quelle est la valeur que le client en retirera.
7. Identifiez les résultats pour lesquels vous avez besoin de données qualitatives et ceux dont vous n'avez pas besoin.
 - Exemple: Si votre objectif est de promouvoir l'épargne, vous pouvez voir quantitativement si les clients l'utilisent comme produit d'épargne. Mais vous feriez des appels quantitatifs pour comprendre pourquoi certains clients sont inactifs.
8. Utilisez les données sur les résultats pour éclairer la conception du produit.

/9/

Partenariats

1. Recherchez les 3 à 5 problèmes les plus courants que les clients ont tendance à rencontrer avec la structure partenaire que vous envisagez, et demandez au partenaire quelles mesures il prend pour résoudre ces problèmes.
2. Lors des discussions contractuelles, demandez quelles sont les pratiques du partenaire potentiel en matière de protection des clients :
 - Demandez comment le partenaire reçoit et résout les plaintes.
 - Demandez si le partenaire a une politique de code de conduite et comment le partenaire forme son personnel au service client.
 - Demandez comment le partenaire protège les clients contre la fraude.
 - Demandez comment le partenaire assure la sécurité des données des clients.
 - Demandez quels sont les termes et conditions que le partenaire impose à ses clients.
3. Si les partenaires potentiels ne servent pas encore le segment de clients que vous servez, discutez de leurs stratégies pour les servir et expliquez pourquoi cela leur serait bénéfique :
 - Demandez aux partenaires potentiels s'ils ont déjà des projets pour servir votre segment de clientèle et, si oui, quels sont ces projets.
 - Préparez un argumentaire expliquant pourquoi il est avantageux pour le partenaire d'adapter son offre à vos clients.
4. Disposez d'un accord de niveau de service (ANS) avec chaque partenaire qui comprend au minimum les éléments suivants : a) Traitement des plaintes - qui est responsable de quoi, et comment résolvent-ils les plaintes ; b) Un plan pour gérer la confidentialité des données des clients au regard des données qui seront partagées entre les partenaires ; c) Tarification ; d) Communication des données - comment le partenaire communique-t-il ses données ? Comment le PSF y a-t-il accès ? e) Si le partenaire utilise des algorithmes, convenez d'une définition de ce que serait une fonction algorithmique "équitable" ; f) Si vous vous associez pour offrir un service en ligne aux clients, précisez qui est responsable de quoi si ce système en ligne est piraté ; g) Clauses de sortie - dans quelles conditions annulez-vous l'accord ;
5. Si vous vous associez à un ORM, choisissez-en un qui a obtenu la certification GSMA.
6. Établissez une ligne de communication directe et un point de contact pour votre organisation au sein de la structure partenaire.
7. Définissez les indicateurs de réussite du partenariat. Convenez-en avec le partenaire et intégrez-les dans le contrat.
8. Rencontrez annuellement le partenaire pour examiner ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et fixer les attentes pour l'année à venir :
 - Examinez et modifiez si nécessaire les projections de revenus et le nombre de clients liés au produit/service offert par le biais du partenariat.
 - Analysez les performances en fonction des indicateurs de réussite du partenariat.
9. Si les clients perdent de l'argent en raison d'une défaillance du système d'un partenaire, il incombe néanmoins au PSF de rétablir les fonds sur les comptes des clients. Le PSF peut demander un remboursement à l'organisation partenaire séparément.

/10/**Prévention du surendettement:**

1. Offrez une période de réflexion, pendant laquelle le client peut choisir de rembourser un prêt sans pénalités. L'exception serait pour les micro/nano prêts.
NB : Certaines personnes interrogées étaient d'accord avec cette idée et d'autres pas.
2. Utilisez les données électroniques (par exemple, les transactions avec les fournisseurs, les transactions de détail, les transactions mobiles si les ORM les partagent) pour estimer les dépenses/revenus mensuels d'un client, et donc le montant du prêt approprié.
3. Éduquez les clients sur les risques de contracter des prêts auprès d'acteurs peu scrupuleux.
4. Le PSF doit interagir régulièrement avec les clients du crédit pour leur rappeler leurs obligations.
 - " Les meilleures performances de portefeuille sont là où l'agent de crédit a la meilleure formation et où il interagit avec les clients pour leur rappeler leurs obligations. " – un expert SFN
5. Recherchez de manière proactive les commentaires périodiques des clients qui obtiennent des augmentations de prêt automatisées, afin de vérifier les effets positifs ou négatifs de la souscription de prêts.
 - "Soyez très prudent avec toute souscription fortement automatisée. En fin de compte, je ne pense pas qu'un système bancaire entièrement numérique pour les clients qui ont un certain niveau de littératie financière soit une chose responsable à faire. La touche personnelle doit rester en place. Cela signifie que vous comprenez ce qui se passe dans la vie de l'autre personne. Même si vous standardisez et segmentez, vous devez comprendre ce qui se passe. Il y a un risque de les mettre dans une situation pire en leur donnant des augmentations de prêt automatisées." - un expert SFN

/11/**Conception et livraison du produit**

1. Commencez le développement du produit en discutant de ce qui ne fonctionne pas bien pour les clients et de la manière de le résoudre.
 - a. Il doit être ascendant et non descendant. Exemple: Sélectionnez des partenaires qui ont trouvé des moyens d'utiliser la technologie pour résoudre les problèmes rencontrés par vos clients.
 - b. Ne commencez pas par la technologie et développez ensuite un produit autour d'elle.
2. Utilisez les données dont vous disposez pour identifier les problèmes (par exemple, pas de liquidité parmi les agents)
3. Développez suffisamment la culture numérique de vos clients pour qu'ils puissent utiliser les produits et services numériques que vous proposez de manière sûre et efficace. Quelques conseils:
 - a. Déterminez à qui les clients font confiance et offrez une formation aux clients par leur intermédiaire
 - b. Considérez la formation comme continue et non ponctuelle
 - c. Intégrez les outils utilisés pour développer la capacité financière numérique dans le processus de livraison du produit. Les prestataires doivent considérer cela comme faisant partie de leur prestation de services.
 - d. Utilisez beaucoup de guides étape par étape et beaucoup de visuels.

- e. Tirer parti de l'apprentissage par les pairs.
 - i. « La beauté est qu'une fois qu'un client apprend, il enseigne ensuite aux autres. Habituellement, après avoir appris, c'est un processus simple. » – un expert SFN.
 - ii. « Le PSF doit identifier à qui les clients font confiance. Nous avons essayé d'avoir des organisations partenaires qui connaissaient le mieux la technologie pour offrir une sensibilisation et une formation à la littératie numérique. Ensuite, nous sommes passés à un modèle où il y avait des adopteurs précoces, ils les formaient, puis les adopteurs précoces formaient des clients. » – un expert SFN
- 4. Concevez des produits numériques autour d'une technologie que les clients cibles savent déjà utiliser OU renforcez la capacité des clients cibles à utiliser une technologie avant de la mettre en œuvre.
- 5. Recherchez un niveau de connaissance numérique, par segment de clientèle, lors d'études de marché et d'études pilotes.
- 6. Concevez des tests pilotes numériques à effectuer rapidement (environ 3 mois), en mettant l'accent sur des idées de solutions de tests pilotes, mais pas sur un projet entièrement développé.
 - a. Cela nécessite une rupture avec la pensée traditionnelle, qui implique de passer beaucoup de temps à construire et à tester une solution unique.
 - b. Abandonnez rapidement les choses qui ne fonctionnent pas.
 - c. Envisagez de tester conceptuellement un élément de la solution, puis s'il y a des signes préliminaires indiquant que cela pourrait fonctionner, développez-le davantage et poursuivez la phase de pilotage.
 - i. « Le pilotage doit changer - le PSF doit être comme une startup - essayer un tas de concept et mettre constamment à jour la technologie interne. » – un expert SFN
- 7. Intégrez le renforcement de la connaissance numérique dans le cadre de la conception et de la livraison du produit, en plusieurs étapes :
 - a. Au moment de l'intégration, lorsqu'un client utilise les services financiers pour la première fois.
 - b. Formation de remise à niveau des connaissances numériques
 - c. [facultatif] Entre les deux, il pourrait y avoir des services de développement commercial où les utilisateurs pourraient utiliser pour renforcer leurs capacités sur différents aspects. Notez : La technologie permet des moyens innovants et efficaces de dispenser des formations aux clients, y compris via des vidéos ou via SVI.
- 8. Lorsque vous formez des clients sur de nouveaux produits, expliquez clairement non seulement comment utiliser le produit, mais aussi comment ce produit apporte de la valeur au client.
- 9. Fournissez une confirmation à un client immédiatement après qu'il a effectué une transaction. Si les clients paient à partir d'un portefeuille mobile, ils reçoivent deux confirmations (du ORM et du FSP) que la transaction a eu lieu.
- 10. Offrez la technologie de manière opt-in, non obligatoire.
- 11. Concevez des interfaces numériques aussi simplement que possible, afin que même ceux qui ne connaissent pas les chiffres puissent les utiliser.
- 12. Concevez vos produits pour le client le plus difficile à atteindre, qui est probablement une femme pauvre. Si la conception du produit fonctionne pour la personne la plus difficile à atteindre, elle fonctionnera pour tout le monde.

13. Concevez des produits pour surmonter les quatre principaux obstacles :
 - a. Accessibilité (Ce n'est pas seulement le prix, mais l'infrastructure - a-t-elle un téléphone ? Peut-elle acheter des minutes ?)
 - b. Disponibilité (Remarque : les femmes ont tendance à devoir rester chez elles presque toute la journée)
 - c. Capacité (Tenez également compte des normes sociales, c'est-à-dire comprenez non seulement si elle est capable d'utiliser un téléphone, mais aussi si elle pense que la technologie est faite pour elle.)
 - d. Désir (Le produit répond-il à ses besoins ? Lui fait-il confiance ?)
14. Concevez des produits de manière itérative avec les clients. Sélectionnez un petit groupe de clients pour cela.
15. Utilisez les données pour éclairer la conception des produits, à toutes les étapes du parcours client, c'est-à-dire avant même qu'ils ne deviennent clients. Exemples:
 - a. Analysez les données des clients potentiels qui ont commencé à postuler pour un produit, puis ont démissionné, pour voir où dans le processus les gens sortent. (Exemple : sur une application, si votre intégration fait deux pages et qu'elle commence mais ne se termine pas, vous pouvez vérifier à quelle question de la page 1 ou de la page 2 elle a cessé de remplir le formulaire.)
 - b. Suivez la dormance et contactez les clients dormants pour comprendre pourquoi ils ont cessé d'utiliser vos produits.
16. Rendez les questions et les exigences KYC (Know Your Client / Connaissance du client) aussi simples et faciles que possible pour les clients. Réfléchissez à l'objectif de chaque question que vous posez pour vous assurer qu'elle est nécessaire.
17. Impliquez les employés et/ou les agents dans la conception du produit :
 - a. Sensibilisez – quels sont les avantages de ce produit ?
 - b. Formez les employés sur tous les produits
 - c. Testez d'abord les nouveaux produits avec les employés
 - i. « Si mon personnel doit sortir et convaincre les clients, cela devient plus facile s'ils sortent et parlent de quelque chose qu'ils connaissent et qu'ils ont testé. » – un expert SFN
 - d. Définissez les incitations. Les employés sont-ils incités à vendre de la bonne manière ?
18. Attribuez un identifiant unique à chaque client.

Notez: Un numéro de téléphone n'est pas toujours un identifiant unique, car les gens partagent les téléphones.
19. Adaptez les stratégies de conception et de commercialisation des produits aux segments de clientèle (exemple : les femmes rurales, les jeunes adultes ruraux)

/12/

Tarification responsable:

1. Le conseil d'administration et la direction créent une stratégie de tarification et la révisent à une fréquence minimale de [X].
2. Communiquez le taux annuel en pourcentage (TAEG) et tous les frais.
3. Ayez une structure de frais simple.
4. Divulgez la structure des frais au moment où le client choisit d'utiliser un produit, et pas seulement au moment où le client doit payer des frais.
5. N'exigez pas de solde minimum pour un compte d'épargne.

6. Mettez en place des systèmes pour protéger les clients contre les frais de découvert.
7. Lorsqu'un client est en défaut de paiement, ne facturez pas d'intérêts composés ni de frais de retard.
8. Structurez les taux d'intérêt et les calendriers de remboursement des prêts de manière à ce que le client ne paie jamais plus d'intérêts que ce qu'il a reçu en capital.
9. Ne répercutiez pas sur les clients les coûts de l'innovation, de l'inefficacité ou du mauvais portefeuille de prêts.
10. Réduisez les prix pour les clients qui ont fait preuve de ponctualité dans leurs paiements.
11. Surveillez les algorithmes d'évaluation du crédit pour s'assurer qu'ils deviennent plus efficaces au fil du temps, ce qui permet au PSF d'être mieux à même de fixer un tarif approprié compte tenu du risque réel du client et de la probabilité de remboursement.

/13/

Transparence

1. En plus de documenter et de partager les faits essentiels dans un accord, développez des messages clairs, dans les langues locales, à utiliser pour divulguer à nouveau les faits essentiels de manière rapide et accessible.
2. Définissez une stratégie pour savoir comment et quand partager des messages contenant des informations clés. Cette stratégie doit inclure un système différent concernant le nombre de messages envoyés aux nouveaux utilisateurs par rapport au nombre de messages envoyés à ceux qui ont déjà utilisé le même produit plusieurs fois.
3. Concevez des interfaces numériques suffisamment simples et visuelles pour être utilisées même par ceux qui n'ont pas de compétences numériques.
4. Offrez aux clients la possibilité de parler à une personne en direct.
5. Effectuer un contrôle ponctuel sur un échantillon de clients pour vérifier s'ils comprennent les éléments clés des conditions générales. Si ce n'est pas le cas, améliorez les processus de divulgation.
6. Chaque fois que le client effectue une transaction numérique, il devrait recevoir un reçu numérique et l'agent de crédit (ou équivalent) devrait recevoir sur son appareil un message de confirmation pour cette même transaction.
7. Si le prestataire travaille avec un partenaire tiers pour fournir des paiements, chaque fois que le client effectue un paiement numérique, le partenaire tiers et le PSF doivent tous deux fournir un reçu au client.
8. Recueillez des informations sur les canaux numériques auxquels vos clients ont accès, afin de savoir par quels canaux vous pouvez partager des informations. / Demandez aux clients comment ils obtiennent des informations. Puis fournissez des informations via ces canaux. Segmentez les réponses par type de client.