



PROTECTION DES CONSOMMATEURS : RECENTRER LA RÉGLEMENTATION SUR LES CLIENTS

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier plusieurs collègues du CGAP : Patrick Meagher, Olga Tomilova, Myra Valenzuela et Jayshree Venkatesan pour leur participation aux travaux de recherche et à la production de ce document ; Gerhard Coetzee, Stella Dawson, Eric Duflos, Antonique Koning, Matthew Soursourian et Steve Rasmussen pour leurs précieux commentaires et suggestions ; et Anna Nunan et Eileen Salzig pour leur appui éditorial. Il tient aussi à témoigner sa reconnaissance à toutes les parties prenantes, en Afrique du Sud, en Inde et au Royaume-Uni, qui ont partagé leurs réflexions et leurs informations dans le cadre de cette recherche.

Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

1818 H Street, NW, MSN F3K-306

Washington, DC 20433 USA

Internet : www.cgap.org

Courriel : cgap@worldbank.org

Téléphone : +1 202 473 9594

Photo de couverture de Sourav Karmakar, concours photo 2017 du CGAP.

© CGAP/Banque mondiale, 2020.

DROITS ET LICENCES

L'utilisation de cet ouvrage est subordonnée aux conditions de la licence publique Attribution 4.0 International de Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Conformément à ces dernières, il est possible de copier, de distribuer, de transmettre le contenu du rapport et de l'adapter, y compris à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions ci-après :

Mention de la source – Cet ouvrage doit être cité de la manière suivante : Izaguirre, Juan Carlos. 2020. « Protection des consommateurs : recentrer la réglementation sur les clients ». Document de travail. Washington, D.C. : CGAP.

Pour tout renseignement sur les droits et licences, s'adresser à : CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN F3K-306, Washington, DC 20433 USA ; courriel : cgap@worldbank.org.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
Section 1 : Introduction	4
Section 2 : Qu'implique un cadre de protection des consommateurs centré sur les résultats pour les clients ?	8
Section 3 : Réglementation des résultats pour les clients – expérience de différents pays	16
Section 4 : Considérations ayant trait à la mise en œuvre sur les marchés émergents	29
Bibliographie	35
Annexe : Normes et orientations mondiales relatives aux résultats pour la clientèle	39

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AICA	Association internationale des contrôleurs d'assurance
CBCB	Comité de Bâle sur le contrôle bancaire
CFPB	Consumer Financial Protection Bureau (Bureau de protection des consommateurs de produits et services financiers, États-Unis)
COFI	Conduct of Financial Institutions (Projet de loi relatif aux pratiques des institutions financières en Afrique du Sud)
FCA	Financial Conduct Authority (Autorité de contrôle financier du Royaume-Uni)
FinCoNet	Organisation internationale de protection des consommateurs de produits et services financiers
IRDA	Insurance Regulatory and Development Authority (Autorité chargée de la réglementation et du développement des assurances en Inde)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OICV	Organisation internationale des commissions de valeurs
ONG	Organisation non gouvernementale
RBI	Reserve Bank of India (Banque de réserve de l'Inde)
ULIP	Unit Linked Insurance Plan (Plan d'assurance en unités de compte)

RÉSUMÉ

À LA SUITE DE LA CRISE FINANCIÈRE MONDIALE DE 2008, DE nombreux pays ont pris conscience de l'importance de protéger les consommateurs. Ils ont établi des cadres réglementaires qui prévoyaient des mesures immédiates et faciles à mettre en œuvre par les prestataires pour réduire les préjudices pouvant être causés à leurs clients. Malgré ces efforts, certains prestataires ont, dans diverses juridictions, adopté des pratiques irresponsables qui ont montré que les cadres ne protégeaient pas suffisamment les consommateurs et n'incitaient guère les entreprises à instaurer une culture de traitement équitable de la clientèle. Certains pays suivent à présent une approche axée sur les « résultats pour les clients », qui met l'accent sur les moyens pour les prestataires de protéger effectivement les clients et de leur procurer plus de valeur. Cette approche rééquilibre la dynamique entre les clients et les prestataires en rejetant le principe de l'acheteur averti – en vertu duquel c'est au client qu'il incombe d'analyser et de comparer les informations et de déterminer les pratiques préjudiciables – au profit du principe du vendeur averti, qui attribue au prestataire la responsabilité de créer une culture centrée sur le client et de générer des résultats positifs pour la clientèle.

Nos travaux ont permis de déterminer que plusieurs pays avaient mis en place des comités de haut niveau réunissant diverses parties prenantes à la suite de scandales causés par des comportements répréhensibles. Ces comités associant les organes de réglementation et les acteurs du secteur financier avaient pour but de déterminer quels résultats positifs pour les clients devaient être au cœur de la réglementation de protection des consommateurs. Les réformes qui s'en sont suivies sont fondées sur des mandats de protection des consommateurs clairement définis, qui sont inscrits dans la législation ou la réglementation. Les principes ci-après constituent les six principaux résultats attendus pour les clients¹ :

1. **Adéquation et pertinence.** J'ai accès à des services de qualité d'un coût abordable qui me conviennent compte tenu de mes préférences et de ma situation. J'ai bénéficié de conseils et d'orientations adaptés à ma situation financière.
2. **Choix.** Je suis en mesure d'effectuer des choix fondés entre différents produits, services et prestataires, sur la base d'informations appropriées et suffisantes et de conseils fournis de manière transparente, peu onéreuse et facile à comprendre.
3. **Sûreté et sécurité.** Mon argent et les informations me concernant sont en sécurité. Le prestataire respecte ma vie privée et me donne le contrôle sur mes informations.

1 CGAP, *Customer Outcomes Framework*, version provisoire de juillet 2019.

4. **Équité et respect.** Je suis toujours traité(e) avec respect lors de mes interactions avec le prestataire, même lorsque ma situation change, et je peux compter sur ce dernier pour veiller à protéger mes intérêts.
5. **Capacité à se faire entendre.** Je peux communiquer avec le prestataire par des canaux auxquels j'ai facilement accès, et obtenir une résolution rapide de mes problèmes à moindre coût.
6. **Pertinence face aux besoins.** En obtenant et en utilisant des produits conçus et mis à disposition conformément aux principes énoncés précédemment et en ayant recours aux services dont j'ai besoin, je suis mieux placé(e) pour contrôler ma situation financière, gérer un choc et atteindre d'autres objectifs.

Afin de promouvoir l'obtention de résultats positifs pour les clients, les autorités de certains pays ont introduit des dispositions réglementaires qui vont au-delà des cadres classiques de protection des consommateurs. Dans cette étude, les réglementations sont regroupées en deux catégories : la culture et les procédures internes du prestataire d'une part, et les interactions entre le prestataire et ses clients d'autre part.

Aspects réglementaires axés sur la culture et les processus internes du prestataire

- **Culture et gouvernance liée à la conduite des activités.** Exige que les conseils d'administration et la direction générale adoptent des stratégies, des principes directeurs et des procédures centrés sur les clients ; supervisent les risques liés à la conduite des activités ; et évaluent les résultats pour les clients. Certains organes de réglementation définissent le rôle et la responsabilité individuelle de membres clés du personnel.
- **Gestion des risques liés à la conduite des activités.** Impose aux dirigeants la responsabilité de produire des résultats positifs pour les clients, de les mesurer et d'en rendre compte ; aux responsables du contrôle des risques et de la conformité de disposer des ressources suffisantes et d'assumer un certain nombre de responsabilités en lien avec les résultats pour les clients, et aux auditeurs internes d'assumer également certaines responsabilités en lien avec les résultats pour les clients. Certains organes de réglementation examinent les systèmes d'information de gestion ainsi que les politiques de recrutement, de gestion de la performance, de rémunération et de formation.
- **Gouvernance des produits financiers.** Celle-ci renvoie aux processus, stratégies et contrôles internes mis en place dans le but de concevoir, d'approuver, de commercialiser, de vendre et d'évaluer un produit tout au long de son cycle de vie. Elle examine la manière dont les prestataires intègrent les retours des clients, identifient les segments de clientèle, testent les produits et évaluent leurs communications avec leurs clients et leurs distributeurs. Certains organes de réglementation peuvent retirer un produit du marché ou le modifier lorsqu'il cause un préjudice important aux consommateurs, ou interdire des pratiques ayant des répercussions disproportionnées sur certains groupes de clients.

Aspects réglementaires axés sur les interactions des prestataires avec leurs clients

- **Connaissance des clients.** Met l'accent sur la nécessité pour les prestataires de recueillir et d'analyser des informations sur les besoins, les objectifs et les contraintes des clients tout au long du cycle de vie du produit et du parcours client. Impose des mesures de sauvegarde minimales pour la protection des données et de la vie privée.
- **Évaluation des clients et engagement commercial.** S'intéresse à la manière dont les prestataires évaluent leurs clients et leur proposent des produits et services financiers adaptés à leurs besoins. Donne lieu à des évaluations de l'adéquation et de la transparence. Certains organes de réglementation interdisent certaines pratiques publicitaires et commerciales.
- **Droit de recours des clients.** Examine comment les prestataires collectent et utilisent les données sur les demandes d'information des clients, les plaintes et les litiges, et comment les systèmes de suivi et d'évaluation permettent aux prestataires d'analyser les données, d'identifier les tendances, d'évaluer les causes des problèmes et de prendre des mesures pour y remédier. Certains organes de réglementation soutiennent le renforcement des processus de résolution des plaintes et le développement de plateformes permettant de communiquer avec les consommateurs, l'analyse de données détaillées et le partage d'informations en interne ou avec les autorités.

Les approches axées sur les résultats pour les clients semblent être un modèle de protection prometteur, qui permet à l'organe de réglementation de mettre l'accent, non plus sur le respect mécanique par les prestataires de dispositions obligatoires, mais sur l'obtention de résultats positifs pour les clients par leurs actions. Cette évolution est particulièrement pertinente sur les marchés émergents où les segments de population insuffisamment ou non desservis se voient proposer une gamme croissante de services bancaires numériques qui peut les exposer à de nouveaux risques, et dans lesquels les clients vulnérables sont touchés de manière disproportionnée par les crises mondiales.

Pour mettre cette approche en œuvre sur les marchés émergents, il importe que les organes de réglementation : i) trouvent un équilibre entre les réglementations basées sur les principes, les règles et la performance ; ii) déterminent si le contexte national se prête à une mise en œuvre progressive ou immédiate ; et iii) veillent à ce que les mesures de suivi, de supervision et de mise en application soient, elles aussi, axées sur le client.

Ce document a été établi sur la base de l'examen de documents d'orientation d'organismes mondiaux et de cadres réglementaires de 10 pays – Afrique du Sud, Australie, Canada, États-Unis, Inde, Irlande, Malaisie, Pérou, Royaume-Uni et Singapour – et des recherches menées sur le terrain en Afrique du Sud, en Inde et au Royaume-Uni. Il a pour objet d'aider les autorités nationales, régionales et mondiales à accroître l'efficacité de la protection des consommateurs.

SECTION 1

INTRODUCTION

À l'origine des réformes, des scandales provoqués par des pratiques abusives

Les crises, les scandales et les abus résultant de pratiques répréhensibles qui ont ébranlé le secteur financier sont à l'origine du mouvement de réforme actuel en faveur d'approches de protection des consommateurs axées sur les résultats pour les clients (des exemples sont donnés dans l'encadré 1). Ces pratiques, qu'elles aient été dénoncées par la société civile, les médias, les autorités financières, les marchés internationaux ou d'autres acteurs, ont démontré les carences de la protection des consommateurs. La méfiance des clients, le risque de réputation et les coûts économiques qui en découlent exigent une réponse forte de la part des organismes de réglementation et du secteur financier.

La protection des consommateurs de produits et services financiers vise, fondamentalement, à remédier à l'asymétrie des pouvoirs, de l'information, des ressources et des compétences entre les prestataires et les consommateurs. Elle a pour objet de garantir à ces derniers un traitement équitable. Alors que les organismes de réglementation et les prestataires vont continuer à gagner en expérience en matière de protection des consommateurs, il est essentiel de procéder à une évaluation continue de la mise en œuvre des cadres de protection et de déterminer s'ils permettent effectivement de parer aux asymétries.

Les cadres classiques de protection des consommateurs ont été conçus à des périodes durant lesquelles les normes de protection étaient très limitées. Les responsables politiques aux niveaux mondial et national visaient alors des gains rapides et non polémiques et la définition de règles permettant de résoudre des problèmes collectifs. Les mesures prises, qui avaient pour objet d'améliorer la transparence et la protection générale des consommateurs, étaient faciles à mettre en œuvre, comme l'obligation de publication de documents d'information clés et de grilles de comparaison des prix.

Il est finalement apparu que l'insuffisance des mesures ciblant la culture des prestataires avait des répercussions sur les résultats pour les clients. Les cadres établis visaient généralement à assurer le respect de la taille des caractères et l'application des dispositions des contrats et des règles relatives aux points de vente, plutôt qu'à instaurer une culture de transparence et l'établissement de relations équitables. Les prestataires respectaient souvent les règles, mais n'adoptaient pas nécessairement les meilleures pratiques de marché, ce qui

forçait les organes de réglementation à constamment opérer en mode de rattrapage. Dans le contexte actuel, qui se caractérise par une évolution rapide du paysage de l'inclusion financière numérique, les problèmes se posent de manière encore plus aiguë. Certaines règles peuvent maintenant avoir un impact sur l'innovation ou créer des possibilités d'arbitrage réglementaire entre des produits, des services et des canaux qui n'existaient pas lorsqu'elles ont été adoptées.

Au Kenya, par exemple, les directives émises par la banque centrale pour assurer la protection des consommateurs exigent une plus grande transparence et la communication de l'intégralité des coûts des crédits bancaires aux emprunteurs (CBK 2013). Une enquête de marché consacrée par la Competition Authority of Kenya en 2017 au secteur bancaire a toutefois montré que les prestataires ne divulguaient cette information qu'à l'issue du long processus de demande d'emprunt – après son approbation. Les prestataires se conformaient bien à la lettre de la réglementation, mais non à son esprit.

Les règles concernant la transparence et les recours sont importantes et faciles à mettre en œuvre et à superviser. Elles reposent toutefois sur le principe selon lequel c'est au client qu'il incombe d'être vigilant, et donc de demander des informations, de les lire, de les analyser, de procéder à des comparaisons et de déterminer les pratiques préjudiciables qui vont à l'encontre des règles ou sont susceptibles de donner lieu à des plaintes. De récentes études ont montré que la divulgation d'informations avait peu d'impact sur le comportement des

ENCADRÉ 1. Exemples récents de pratiques répréhensibles de prestataires financiers

D'importants scandales impliquant des sociétés d'assurance sont survenus dans le monde entier au cours des cinq dernières années :

- La Commonwealth Bank of Australia a fait pression sur sa branche Assurances pour que celle-ci refuse des demandes d'indemnisation (Patrick 2016).
- En collusion avec sa filiale ICICI Prudential Life Insurance, ICICI Bank (Inde) a procédé à des ventes abusives de polices d'assurance à des agriculteurs ayant de faibles revenus (Hazari 2018).
- En Afrique du Sud, le vendeur de meubles Lewis Group et le vendeur de produits alimentaires Shoprite ont procédé à la vente abusive de polices d'assurance emprunteur (notamment des polices d'assurance contre la perte d'emploi à des clients retraités ou travaillant pour leur propre compte) (Reuters 2015a, 2015b).

De nombreux scandales bancaires ont éclaté, même après la crise financière mondiale de 2008 :

- Cinq des plus grandes institutions financières australiennes ont indûment perçu des frais au titre de services qu'elles n'avaient pas fournis (BBC 2018).
- En Inde, la Punjab National Bank a commis une fraude portant sur un montant de 2 milliards de dollars (Reuters 2018).
- Des actionnaires, des agents bancaires, des représentants de l'État et des auditeurs ont détourné plus de 130 millions de dollars appartenant à VBS Mutual, petite banque sud-africaine comptant parmi sa clientèle un grand nombre de fonds funéraires et de stokvels (Advocate Terry Motau SC et Werksmans Attorneys).

clients (en raison, par exemple, de la **préférence pour le présent et de l'actualisation hyperbolique**)² et que les procédures de recours n'étaient souvent employées qu'après qu'un préjudice ait été subi. La transparence et les recours ne permettent que dans une mesure limitée de parer au déséquilibre de pouvoir entre les prestataires et les clients et de garantir que la protection des consommateurs fait partie intégrante de la culture des prestataires.

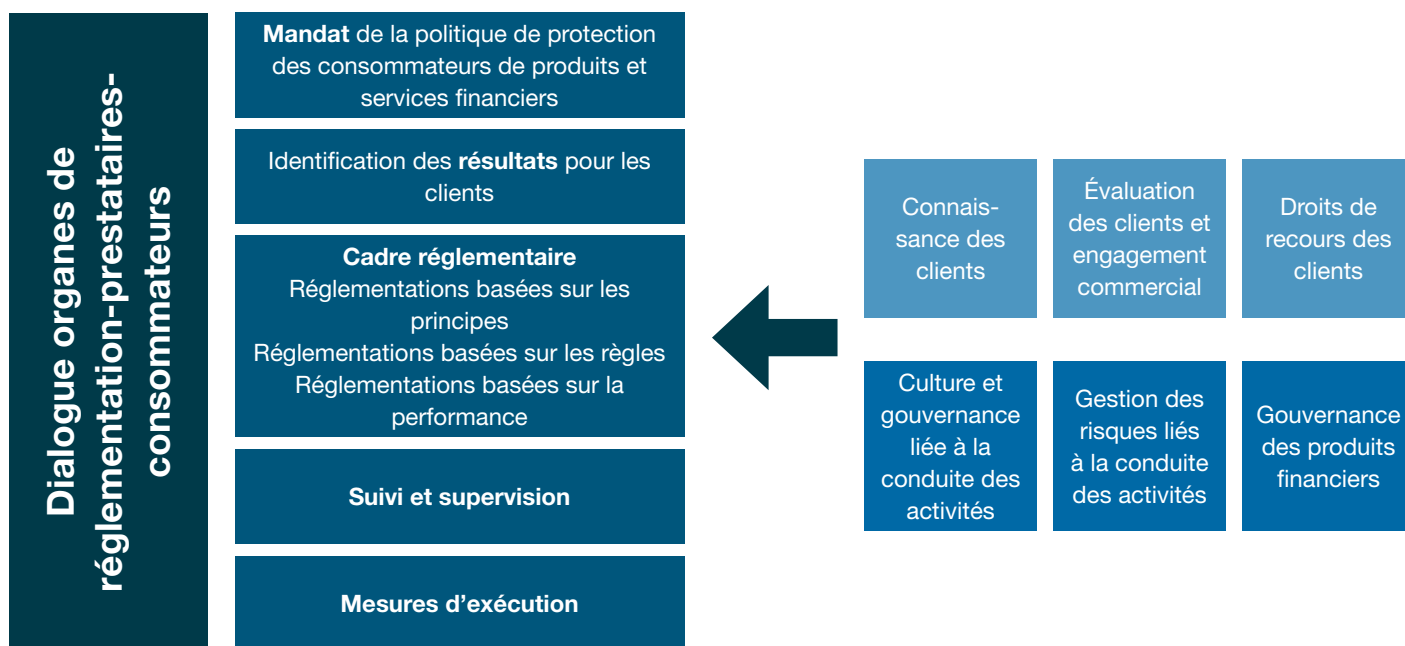
Étant donné l'accroissement de la complexité de l'écosystème financier dans son ensemble, il est essentiel d'alléger la charge d'auto-protection qui incombe à la clientèle. Les prestataires, les acteurs du secteur financier, la société civile et les organes de réglementation doivent s'engager davantage dans la promotion d'une finance responsable. Il leur faudra, pour y parvenir, transformer la culture et les mentalités en privilégiant, non plus les règles, les processus et les procédures, mais l'obtention de résultats positifs pour les clients.

Ce document de travail répond aux demandes formulées par les autorités des marchés émergents qui souhaitent promouvoir une approche davantage centrée sur les clients et les résultats qu'ils attendent. Il montre comment cette approche part d'un mandat de protection des consommateurs clairement défini, qui soutient l'obtention de résultats pour les clients grâce à un dialogue entre les organes de réglementation et le secteur. Il présente ensuite une analyse des principaux aspects réglementaires qui favorisent l'obtention de résultats pour les clients. Nous suggérons que les autorités : i) considèrent l'adoption de principes, de règles et de réglementations basées sur la performance ; ii) déterminent si une mise en œuvre progressive peut permettre d'éviter les problèmes concrets et les coûts dus à un abandon soudain des approches en vigueur ; et iii) veillent à ce que les mesures de suivi, de supervision et de mise en application soient davantage axées sur les clients (voir le graphique 1).

Ce document a été établi sur la base de l'examen de documents d'orientation d'organismes mondiaux et de cadres réglementaires à différents stades de leur conception en Afrique du Sud, en Australie, au Canada, aux États-Unis, en Inde, en Irlande, en Malaisie, au Pérou, au Royaume-Uni et à Singapour. Il s'appuie également sur les résultats des recherches menées sur le terrain en Afrique du Sud, en Inde et au Royaume-Uni.

2 L'actualisation hyperbolique désigne la tendance à donner une préférence croissante à une récompense moins importante mais rapide, plutôt qu'à une récompense plus importante, mais plus tardive. Voir Redden (2007).

GRAPHIQUE 1. **Composantes des cadres de protection des consommateurs centrés sur les résultats pour les clients**



SECTION 2

QU'IMPLIQUE UN CADRE DE PROTECTION DES CONSOMMATEURS CENTRÉ SUR LES RÉSULTATS POUR LES CLIENTS ?

Un mandat clairement défini pour la protection des consommateurs de produits et services financiers

Un mandat clairement défini dans la loi ou la réglementation peut servir de point d'ancrage à la conception ou à la réforme de tout régime de protection des consommateurs de produits et services financiers. Ce type de directive donne aux autorités le pouvoir d'élaborer, d'appliquer et d'améliorer des cadres de protection complets et d'utiliser les outils de réglementation et de supervision avec discernement³. Les bonnes pratiques de mise en œuvre de mandats bien définis comprennent : i) le modèle « jumelé » et ii) l'établissement d'une fonction distincte de protection des consommateurs dans les services d'une autorité financière.

Dans un modèle jumelé, il existe deux autorités distinctes ayant, l'une, un mandat fondamental de contrôle de la conduite des activités et de protection des consommateurs de produits financiers et, l'autre, un mandat fondamental prudentiel ; ce système est appliqué en Afrique du Sud, en Australie, au Canada (qui a deux autorités de contrôle de la conduite des activités), et au Royaume-Uni. Le modèle jumelé a le grand avantage de ne pas accorder aux risques prudentiels une place dominante et de ne pas privilégier ces derniers au détriment des risques dont les consommateurs doivent être protégés, ce qui serait le cas si les deux mandats étaient attribués à

3 Pour plus d'informations sur les directives et les bonnes pratiques relatives aux mandats de protection des consommateurs de produits et de services financiers, voir Comité de Bâle (2016), OCDE (2011, 2014) et Groupe de la Banque mondiale (2017).

la même autorité. Ce modèle n'est toutefois pas applicable dans toutes les juridictions en raison des coûts économiques, opérationnels et en ressources humaines associés à la mise en place d'une nouvelle autorité.

Il existe un autre modèle dans lequel la fonction de protection du consommateur est distincte de la fonction prudentielle, mais relève de la même hiérarchie. Ce dernier est appliqué à Hong Kong, en Malaisie, au Pérou et à Singapour. Il a l'inconvénient de fragmenter l'exercice des mandats entre différentes autorités du secteur financier, ce qui peut créer des incertitudes et des incohérences au niveau de la réglementation, du contrôle et de la mise en application des règles. Il est, dans ce cas, essentiel d'assurer la coordination des activités des organismes pour améliorer la protection des consommateurs de produits et de services financiers, notamment lorsque les produits évoluent et qu'il devient plus difficile de déterminer qui sont les autorités responsables.

Les résultats pour les clients au cœur de la réglementation

Les cadres de protection des consommateurs centrés sur les résultats pour les clients identifient clairement et encouragent les résultats obtenus par les personnes ayant recours à des services financiers et s'engageant dans une relation avec des prestataires de services financiers. Ces résultats sont liés à la protection contre les préjudices et à la création de valeur pour les clients, et se rapportent plus particulièrement aux situations sur lesquelles les prestataires ont un effet direct. L'encadré 2 donne des exemples de six résultats fondamentaux pour les clients.

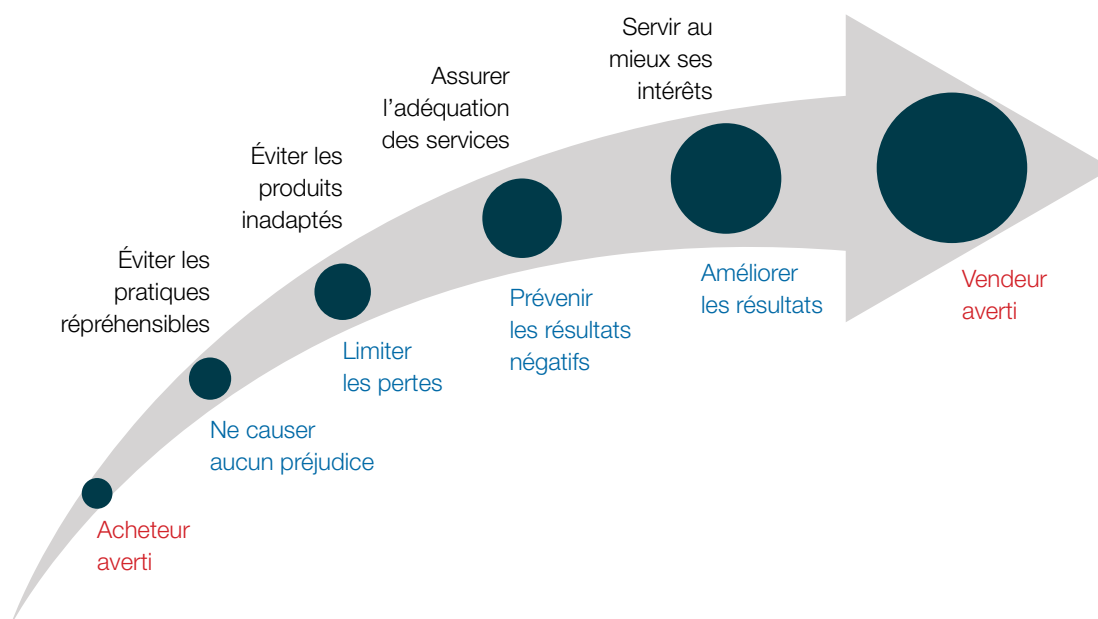
ENCADRÉ 2. Cadre des résultats pour les clients établi par le CGAP

Le CGAP a, dans le cadre de ses recherches, recensé six résultats principaux du point de vue du client :

1. **Adéquation et pertinence.** J'ai accès à des services de qualité d'un coût abordable qui me conviennent compte tenu de mes préférences et de ma situation. J'ai bénéficié de conseils et d'orientations adaptés à ma situation financière.
2. **Choix.** Je suis en mesure d'effectuer des choix fondés entre différents produits, services et prestataires, sur la base d'informations appropriées et suffisantes et de conseils fournis de manière transparente, peu onéreuse et facile à comprendre.
3. **Sûreté et sécurité.** Mon argent et les informations me concernant sont en sécurité. Le prestataire respecte ma vie privée et me donne le contrôle sur mes informations.
4. **Équité et respect.** Je suis toujours traité(e) avec respect lors de mes interactions avec le prestataire, même lorsque ma situation change, et je peux compter sur ce dernier pour veiller à protéger mes intérêts.
5. **Capacité à se faire entendre.** Je peux communiquer avec le prestataire par des canaux auxquels j'ai facilement accès, et obtenir une résolution rapide de mes problèmes à moindre coût.
6. **Pertinence face aux besoins.** En obtenant et en utilisant des produits conçus et mis à disposition conformément aux principes énoncés précédemment et en ayant recours aux services dont j'ai besoin, je suis mieux placé(e) pour contrôler ma situation financière, gérer un choc et atteindre d'autres objectifs.

Source : CGAP, *Customer Outcomes Framework*, version provisoire de juillet 2019.

GRAPHIQUE 2. **Du principe de l'acheteur averti à celui du vendeur averti**



Les organes de réglementation, les organes de supervision et les acteurs du secteur financier doivent avoir systématiquement pour objectif l'atteinte de résultats positifs pour les clients. Les cadres de protection des consommateurs axés sur les résultats rééquilibrent la dynamique client-prestataire en rejetant le principe de l'acheteur averti au profit de celui du vendeur averti (voir le graphique 2). Ils complètent ainsi les mesures minimales visant à « ne causer aucun préjudice » par des mesures attribuant aux prestataires la responsabilité d'assurer aux clients l'obtention de résultats positifs.

Plusieurs organes de normalisation mondiaux ont déjà entrepris cette transformation en faisant référence dans leurs directives aux résultats pour les clients (voir l'encadré 3 et l'annexe).

Les cadres de résultats pour les clients peuvent aider les autorités à mettre en œuvre des politiques de protection des consommateurs préventives et proactives. Alors que les approches traditionnelles privilégient généralement la diffusion d'informations aux points de vente et la possibilité de recours après une transaction, la démarche globale considérée consiste à déterminer si les prestataires ont produit des résultats déterminés pendant toute la durée du parcours du client. Elle tient également compte de la culture et des politiques de gouvernance des prestataires qui contribuent à l'identification des risques avant qu'un préjudice ne se matérialise.

Les autorités peuvent également reconnaître le lien entre la valeur des services pour le client et la valeur d'activités durables

“En cherchant à aligner les incitations commerciales et les résultats pour les consommateurs, le cadre réglementaire se concentre sur le point de vente. Au vu de récents exemples de comportements répréhensibles, il semble que l'alignement doive être recherché dès le stade de la conception des produits, puis renforcé aux étapes de la distribution et du conseil.”

—Gouvernement australien (2014, 193).

pour l'entreprise. Les organes de réglementation ont la possibilité, grâce aux mesures de réglementation et de supervision, d'encourager les prestataires à renforcer leur capacité à comprendre, identifier, évaluer et renforcer ce lien.

Dans certains pays, les documents juridiques ou réglementaires comportent des dispositions ayant trait aux résultats pour les clients. Par exemple, l'Afrique du Sud et le Royaume-Uni ont intégré ces résultats dans les lois relatives au secteur financier, tandis que le Canada et Singapour mentionnent ces derniers dans les directives concernant les sous-secteurs. En Inde, la banque centrale a publié une charte des droits des clients dont elle contrôle la mise en application.

Les pays sur lesquels ont porté les recherches aux fins de la présente étude font état de catégories de résultats pour les clients similaires. L'Afrique du Sud, le Canada, l'Inde, la Malaisie, le Royaume-Uni et Singapour indiquent les résultats relatifs au choix (notamment la transparence des informations) et à la capacité de se faire entendre (notamment la résolution des problèmes après-vente ou le règlement des plaintes)⁴.

Chaque juridiction considère l'adéquation de manière différente. Par exemple, l'Afrique du Sud, le Royaume-Uni et Singapour séparent la fonction de conseil de celles de la conception et de la vente des produits. En Inde, la conception des produits relève de l'adéquation, tandis que la vente des produits et la fourniture de conseils relèvent du droit à la transparence et à des transactions équitables et honnêtes. Le Canada sépare le conseil, la conception des produits et la distribution des produits.

ENCADRÉ 3. Résultats pour les clients selon l'Association internationale des contrôleurs d'assurance

Le principe de base d'assurance (PBA) 19 de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA), intitulé « Conduite des activités », établit les bases requises pour assurer un traitement équitable des clients. Il indique que l'équité doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise et des politiques et procédures de soutien des assureurs et des intermédiaires. Le PBA 18, intitulé « Intermédiaires », souligne que les contrôleurs ont le devoir d'examiner la manière dont les politiques et les procédures garantissent des résultats équitables aux clients et réduisent les résultats négatifs. L'AICA note aussi que le traitement équitable des clients signifie notamment :

- développer, commercialiser et vendre des produits dans le but de servir au mieux les intérêts des clients et de répondre à leurs besoins ;
- communiquer aux clients des informations exactes, claires et non trompeuses avant, pendant et après la vente ;
- minimiser le risque de ventes qui ne sont pas adaptées aux intérêts et aux besoins des clients ;
- garantir des conseils de qualité ;
- traiter les réclamations, les plaintes et les litiges des clients de manière équitable et en temps opportun ;
- préserver la confidentialité des informations obtenues des clients.

Source : AICA, Principes de base pour le secteur des assurances, <https://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/insurance-core-principles>.

4 Voir CRRRA et OCRA (2018), RBI (2014), Bank Negara Malaysia (2019), Monetary Authority of Singapore (2013), National Treasury, South Africa (2014), et FSA (2006).

En Inde, le droit à un traitement équitable se réfère principalement à un traitement courtois, rapide et non discriminatoire. Dans les autres pays inclus dans notre étude, un traitement équitable est considéré comme un aspect global de la culture d'entreprise⁵. Le Canada et l'Inde classent la confidentialité des informations dans les résultats pour les clients.

L'importance d'un dialogue entre les organes de réglementation, les prestataires et les consommateurs

Les organes de réglementation ainsi que les prestataires tirent profit d'un cadre qui les aide à aligner leurs actions sur les objectifs en matière de résultats pour les clients. Étant donné les défis soulevés par la mise en œuvre de réformes réglementaires, il est essentiel que toutes les parties participent à un dialogue constructif dès le départ. En Afrique du Sud, en Australie et en Inde⁶, des comités multipartites réunissant des membres du secteur financier analysent les problèmes, lancent le dialogue entre les autorités publiques et le secteur financier et proposent des réformes axées sur les résultats pour les clients⁷. Les réformes qui s'ensuivent prennent toutefois du temps.

Une fois les réformes amorcées, un dialogue soutenu peut : i) préciser les définitions et les attentes, ii) aider à mettre au point des indicateurs réalistes, mais robustes, iii) tirer parti des initiatives du secteur, et iv) aborder ouvertement les nouveaux défis. Cette collaboration est particulièrement utile aux prestataires bien intentionnés, mais mal informés des exigences réglementaires (Black, Hopper et Band 2007). La communication à des fins de collaboration avec les organismes de réglementation facilite l'intégration des résultats pour les clients dans la culture des prestataires. À cette fin, les organismes de réglementation ont la possibilité de prendre les mesures suivantes :

- Constituer un groupe consultatif composé de représentants du secteur. Le groupe des praticiens de l'Autorité de contrôle financier (Financial Conduct Authority (FCA) Practitioner Panel) mis en place au Royaume-Uni en est un exemple.
- Lancer un vaste processus de consultation permettant aux prestataires de formuler des commentaires sur les principales propositions et de les tester. C'est ce qu'a fait, par exemple, le Trésor national d'Afrique du Sud, qui a tenu des consultations sur le régime de traitement équitable des clients et sur le projet de loi relatif aux pratiques des institutions financières (Conduct of Financial Institutions - COFI).
- Apporter un soutien aux associations professionnelles en vue de l'élaboration et du suivi de codes de bonne conduite. C'est ce qui a été fait par exemple en Inde pour le Microfinance Institutions Network, l'Association of Community Development Finance Institutions, et la Business Correspondent Federation of India.

5 Se reporter à l'annexe pour une explication du sens global donné par les organismes mondiaux à l'expression « traitement équitable ».

6 Australie : The Financial System Inquiry Committee and International Advisory Panel, <https://treasury.gov.au/review/financial-system-inquiry-murray> ; Inde : RBI (2013) et Financial Sector Legislative Reforms Commission, <https://dea.gov.in/fslrc> ; Afrique du Sud : The Competition Commission's Banking Market Enquiry, <http://www.compcom.co.za/banking-enquiry>.

7 Voir George (2019) pour de plus amples informations sur les défis rencontrés par l'Inde et les efforts systématiques déployés pour adopter une charte des droits des clients.

- Créer des bureaux d'innovation pour faciliter la collaboration entre les organes de réglementation et les prestataires ainsi que l'apprentissage mutuel sur les nouveaux produits et services, les modèles d'affaires, et les risques et les résultats associés pour les clients. Par exemple, le pôle d'innovation de l'Australian Securities and Investments Commission considère que l'amélioration des résultats pour les clients est une raison d'être majeure de la collaboration.

Ces exemples de dialogue entre les organes de réglementation et les prestataires ont amélioré les résultats pour les clients. La définition d'objectifs clairs – et des procédures requises pour les atteindre – peut éviter que les acteurs du secteur ne fassent pression pour réduire l'importance accordée à l'obtention de résultats positifs pour les clients. Dans certains pays, l'expérience directe des consommateurs peut renforcer le cadre réglementaire et contrer les pressions exercées par le secteur. Par exemple, au Royaume-Uni, les retours d'information des défenseurs des consommateurs au sein du groupe des praticiens de la FCA ont aidé l'organisation à renforcer son régime relatif aux résultats pour les clients. L'encadré 4 donne un exemple se rapportant à l'affaire des prêts sur salaire au Royaume-Uni.

“Il est nécessaire, pour produire des résultats positifs pour les consommateurs vulnérables et exclus, d'assurer un certain degré de coopération entre les sociétés, les parties prenantes et la FCA, et de formuler des stratégies cohérentes au lieu de nous contenter d'appliquer des règles ou d'apporter des solutions ponctuelles.”

—Financial Conduct Authority (2017, 10).

Principaux aspects réglementaires axés sur les résultats pour les clients

À un niveau plus détaillé, les autorités du secteur financier peuvent établir des cadres réglementaires qui utilisent le pouvoir réglementaire pour obtenir certains résultats. Selon la juridiction, elles peuvent mettre en place un cadre juridique entièrement nouveau (comme le projet de loi COFI en Afrique du Sud), adopter des réglementations couvrant de nouveaux domaines (comme le *Senior Management and Certification Regime* au Royaume-Uni), ou modifier les réglementations en vigueur (comme la révision des normes du système des médiateurs internes (*Internal Ombudsman Scheme*) en Inde).

Les réglementations des juridictions qui adoptent des cadres de résultats pour les clients couvrent toutes six domaines distincts. Trois d'entre eux concernent la culture et les processus internes (culture et gouvernance liée à la conduite des activités, gestion des risques liés à la conduite des activités, gouvernance des produits financiers), tandis que les trois autres se rapportent aux actions des prestataires auprès des clients (connaissance des clients, évaluation des clients et engagement commercial, et droits de recours des clients). Chacun de ces domaines est décrit à la section 3.

ENCADRÉ 4. L'affaire des prêts sur salaire au Royaume-Uni

Un prêt sur salaire est un type de crédit non garanti proposé au Royaume-Uni. Il peut être assorti d'un taux annuel de 100 % ou plus et doit être intégralement ou en grande partie remboursé dans un délai d'un an.^a Ce type de prêt étant essentiellement proposé à partir d'applications pour smartphone ou en ligne, les consommateurs peuvent l'obtenir en quelques minutes.

La rapide expansion des prêts sur salaire après la crise financière mondiale de 2008 s'est accompagnée d'une nette augmentation des plaintes des consommateurs. Citizens Advice, réseau d'organismes caritatifs du Royaume-Uni qui aide les consommateurs à régler leurs problèmes financiers, juridiques et autres, a observé un décuplement des problèmes associés aux prêts sur salaire. La campagne qu'il a parrainée en 2012 pour y faire face a attiré l'attention de plusieurs autorités (Citizens Advice 2016).

L'examen réalisé en 2013 par le Bureau du commerce équitable (Office of Fair Trading) – qui est l'instance de réglementation du crédit à la consommation opérant en amont de la FCA – a déterminé que les consommateurs d'emprunts sur salaire couraient des risques élevés et a recommandé de procéder à la refonte du secteur. Le marché des prêts sur salaire était passé de 900 millions de livres sterling en 2008–2009 à 2,5 milliards de livres sterling en 2013, et avait donné lieu à l'octroi de 10 millions de prêts à 1,6 million de clients. Ces prêts s'élevaient en moyenne à 265-270 livres sterling et avaient une durée moyenne de 30 jours (Competition and Markets Authority 2014).

Vers la fin de 2013, le Parlement du Royaume-Uni a ordonné à la FCA de protéger les emprunteurs en plafonnant les tarifs des prêts sur salaire. La FCA a proposé des plafonds en juillet 2014, peu de temps après être devenu l'organe chargé de réglementer les sociétés de prêt sur salaire. Les plafonds relatifs aux crédits à court terme très coûteux se présentaient comme suit : i) un plafond total égal à 100 % du montant emprunté ; ii) un plafond initial égal à 0,8 % par jour du montant emprunté pour les prêts nouvellement contractés ou renouvelés ; et iii) un plafond de 15 livres

sterling pour les commissions fixes appliquées en cas de défaut de paiement et le plafonnement du taux d'intérêt sur les impayés au niveau du taux initial (FCA 2014a, 5). La FCA a également publié des règles de pratiques du marché interdisant le renouvellement de plus deux prêts, imposant des limites à l'utilisation de l'autorisation de prélèvement automatique,^b et rendant obligatoire l'inclusion de mises en garde contre les risques dans les promotions financières électroniques (FCA 2014b).

La FCA a tenu des consultations auprès du public sur sa proposition de plafonnement des tarifs. Les groupes de consommateurs ont dit qu'ils craignaient que la FCA ait sous-estimé l'impact négatif des prêts sur salaire sur les consommateurs et l'ampleur des activités de prêt illicites, et ont présenté des arguments en faveur d'un partage obligatoire des données entre les prêteurs et les centres d'information sur la solvabilité des emprunteurs. En novembre 2014, la FCA a confirmé les règles de plafonnement après être parvenue à la conclusion que les consommateurs qui ne pouvaient obtenir que des prêts sur salaire couraient des risques de défaut de paiement d'un niveau inacceptable et que l'obtention d'un prêt sur salaire pouvait aggraver leur situation financière et réduire leur niveau de vie.

La FCA a, par la suite, adopté une approche axée sur les résultats pour les clients. Elle a pris des mesures réglementaires visant à garantir que les emprunteurs seraient traités de manière équitable, ne contracteraient pas de prêts assortis de conditions abusives, et ne seraient approchés que s'ils étaient en mesure de rembourser ce type de prêt. La FCA a pris en compte les préoccupations des groupes de consommateurs et a entrepris de collaborer étroitement avec les équipes chargées de lutter contre les prêts illicites soutenues par l'État pour contrôler la robustesse des évaluations de la capacité financière effectuées par les prêteurs. Elle a également déterminé que l'impact sur les clients des règles relatives aux prêts sur salaire devait être réévalué tous les trois ans.

En 2015, l'autorité chargée de la concurrence et des marchés (Competition and Markets Authority) a imposé

ENCADRÉ 4. **L'affaire des prêts sur salaire au Royaume-Uni** (suite)

des règles supplémentaires aux prêteurs sur salaire, en vertu desquelles :

- les prêteurs en ligne doivent être enregistrés sur au moins un site web de comparaison des prix agréé par la FCA ;
- les prêteurs doivent présenter aux emprunteurs une fiche récapitulative de l'intégralité des coûts de leur emprunt le plus récent, du coût cumulé de leurs emprunts au cours des 12 mois précédents, ainsi que des informations sur l'impact des retards de remboursement sur les coûts.

Après avoir procédé à l'examen des effets du plafonnement des tarifs mené en 2017, la FCA est parvenue à la conclusion que les emprunteurs sur

salaire étaient de manière générale en meilleure posture qu'avant la mise en œuvre du plafonnement. Le coût de leurs emprunts avait nettement diminué, de même que le taux de défaillance, ramené de plus de 14 % en 2014 à moins de 5 % en 2016. La proportion de consommateurs sollicitant des conseils en matière d'endettement auprès d'organismes caritatifs avait aussi fortement diminué (Citizens Advice avait enregistré une baisse de 60 %). Rien n'indiquait que les personnes ayant perdu accès à des prêts sur salaire se soient adressés à des prêteurs du secteur informel. Beaucoup s'étaient tournés vers des membres de leur famille ou des amis (25 %) ou vers d'autres prêteurs du secteur formel (15 %).

- a. Ne comprend pas les prêts des organisations de financement communautaire, les prêts recouvrés à domicile, les prêts adossés à des titres de vente, ni les découverts autorisés ou non. Voir <https://www.handbook.fca.org.uk/handbook/glossary/G3328.html/>.
- b. Système de paiement automatique régulier dans le cadre duquel les consommateurs donnent au vendeur la permission de prélever de l'argent sur un compte de crédit ou de débit lorsque le vendeur estime qu'un montant lui est dû.

SECTION 3

RÉGLEMENTATION DES RÉSULTATS POUR LES CLIENTS – EXPÉRIENCE DE DIFFÉRENTS PAYS

Culture et gouvernance liée à la conduite des activités

La culture est le mécanisme par lequel les valeurs partagées, les normes et les comportements sont conçus, transmis et instillés au sein d'une institution financière⁸. Elle est fondée sur les objectifs fixés et constitue un déterminant essentiel des comportements⁹. Les approches généralement adoptées dans le domaine de la protection des consommateurs n'ont toutefois guère prêté attention à la culture ou à la contribution de la gouvernance d'entreprise à l'obtention de résultats pour les clients.

Pour qu'il soit possible de suivre une approche axée sur les résultats pour les clients, il faut que le conseil d'administration et la direction générale du prestataire inscrivent leur volonté de servir le client dans leurs stratégies, leurs politiques et leurs procédures. Par exemple :

- Le Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance (CCRRA) et les Organismes canadiens de réglementation en assurance (OCRA), la Reserve Bank of India (RBI), la Financial Sector Conduct Authority (autorité chargée de la conduite des activités du secteur financier) en Afrique du Sud (par l'intermédiaire du projet de loi COFI) rendent les conseils d'administration responsables de l'application des normes de conduite relatives aux résultats pour les clients.
- À Singapour, les conseils d'administration doivent faire des résultats pour les clients une priorité institutionnelle dans leur communication interne et externe.

8 Voir Groupe des Trente (2015), et FMA et RBNZ (2018).

9 Voir Comité de Bâle (2016), AICA (2018), et OCDE (2011) qui traitent de la nécessité pour les prestataires d'intégrer la notion de traitement équitable dans la culture d'entreprise.

- En Inde et en Malaisie, les conseils d'administration doivent approuver les politiques et les procédures relatives aux résultats pour les clients.

Dans tous les cas qui précèdent, les autorités peuvent procéder à un examen *ex post* des politiques et des normes approuvées par le conseil d'administration.

Les organes réglementaires ont aussi établi des obligations pour les structures de gouvernance qui permettent au conseil d'administration et à la direction de développer une culture centrée sur les clients, de contrôler les risques liés à la conduite des activités et d'évaluer la matérialisation des résultats attendus par les clients. Par exemple :

- En Inde, les banques doivent constituer un comité des services à la clientèle, rattaché au conseil d'administration, qui réunit des experts invités ainsi que des représentants des clients pour faciliter la formulation des politiques et évaluer le respect des règles.
- Au Pérou, les administrateurs chargés du contrôle des banques, des assurances et des caisses de pension donnent aux institutions financières des orientations en vue de la formulation de politiques incluant la conduite sur le marché dans la culture et les structures de gouvernance d'entreprise.

Les récents scandales qui ont secoué le secteur financier ont fondamentalement montré qu'aucune institution ne respectait réellement le principe de responsabilité à moins d'avoir défini ce en quoi consistait la responsabilité individuelle. Cette leçon a incité certains organes de réglementation à inclure des règles de responsabilité clairement définies dans leur réglementation. L'Australie, Hong Kong et Singapour ont mis en place des régimes de responsabilisation après le lancement par la FCA du *Senior Management and Certification Regime* au Royaume-Uni en 2016 (voir l'encadré 5)¹⁰. Ces régimes exigent que les institutions financières décrivent les rôles et attributions, affectent des rôles à des personnes déterminées et tiennent ces dernières pour responsables de leurs actions. Les responsabilités qui leur incombent recouvrent la conduite des agents, des intermédiaires et des tierces parties ainsi que les résultats pour les clients. Les autorités ont parfois le pouvoir d'approuver un membre de la direction avant que celui-ci ou celle-ci ne prenne ses fonctions et de démettre cette personne de ses fonctions ou de lui imposer des sanctions si elle manque à ses devoirs. Le Conseil de stabilité financière a récemment indiqué que ces efforts étaient essentiels à l'atténuation des risques de mauvaise conduite (FSB 2018).

Le *devoir de vigilance* est un autre aspect prometteur du cadre réglementaire. Cette expression renvoie à l'obligation qu'impose la loi à un prestataire de faire preuve d'une compétence et d'une vigilance raisonnables lorsqu'il propose des produits et des services

¹⁰ Voir, pour Hong Kong, le *Manager-in-Charge Regime* (SFC 2016), en vigueur depuis avril 2017, et la *Management Accountability Initiative* (Hong Kong Monetary Authority 2017), en vigueur depuis mars 2018 ; pour l'Australie, le *Banking Executive Accountability Regime*, <https://www.apra.gov.au/banking-executive-accountability-regime>, en vigueur pour les grandes institutions de dépôt depuis juillet 2018 ; et pour Singapour les directives des autorités monétaires intitulées *Guidelines on Individual Accountability and Conduct* (2019), proposées en avril 2018, ainsi que la version révisée des *Guidelines on Fair Dealing—Board and Senior Management Responsibilities for Delivering Fair Dealing Outcomes to Customers* (2013), publiées initialement en avril 2009.

ENCADRÉ 5. Étude de cas – Le *Senior Managers and Certification Regime* au Royaume-Uni

Le *Senior Managers and Certification Regime* a pour objet d'améliorer les comportements en encourageant les individus à assumer la responsabilité de leurs actions. Il doit permettre de garantir que les entreprises et leur personnel comprennent clairement et puissent démontrer « qui fait quoi ». Ces dispositions s'appliquent aux institutions bancaires depuis 2016, aux sociétés d'assurance depuis 2018 et aux entités réglementées par la FCA (notamment les mutuelles de crédit et les sociétés de crédit à la consommation) depuis décembre 2019, suivant une approche à plusieurs niveaux : application standard, application renforcée et application limitée.

Le régime comporte trois volets :

1. Le **régime applicable aux fonctions de direction** exige que les titulaires de certaines fonctions de direction, comme les directeurs exécutifs et les responsables du contrôle de la conformité, soient approuvés par la FCA avant leur entrée en fonction. Les directeurs doivent satisfaire aux normes d'aptitude et d'honorabilité et signer une déclaration de responsabilité (FCA 2018b, 12). Lorsqu'une entreprise enfreint une règle de la FCA, un membre de la direction en est tenu pour responsable et peut faire l'objet de mesures disciplinaires, d'une sanction financière ou d'un blâme public parce qu'il n'a pas pris de mesures raisonnables dans le but de prévenir ou de faire cesser certains manquements et ne s'est pas acquitté de ses devoirs^{a, b}.
2. Le **régime de certification** s'applique aux membres du personnel, tels que les directeurs de services ou les conseillers pour les opérations de détail, qui peuvent causer un important préjudice à l'entreprise ou à ses clients^c. La nomination des titulaires de ces fonctions n'est pas subordonnée à l'approbation de la FCA, mais la direction doit certifier chaque année que ces derniers sont aptes à exercer leurs fonctions (FCA 2018b, 8, 12).
3. Les **règles de conduite des activités** exigent que les entreprises veillent à ce que leurs clients soient traités de manière équitable, que les membres du personnel soient formés aux **règles, et que la FCA** soit informée de tout manquement aux règles^d. Cinq règles de conduite des activités individuelles s'appliquent au personnel : i) agir de manière intègre ; ii) faire preuve de l'attention, de la compétence et de la diligence requises ; iii) faire preuve de transparence et coopérer avec la FCA, la Prudential Regulation Authority, et autres organismes de réglementation ; iv) tenir dûment compte des intérêts des clients et traiter ceux-ci de manière équitable ; et v) respecter les normes appropriées de conduite sur le marché. D'autres règles de conduite s'appliquent également aux membres de la direction (FCA 2020a).

Certaines banques du Royaume-Uni ont indiqué que, contrairement à ce qu'elles craignaient au départ, elles tiraient des avantages de ce régime, notamment parce que la direction était plus sensibilisée à la manière dont l'institution opérait. Le nombre de cas de prise de risque irresponsable a également diminué.

a. Voir FCA (2019b, 14, et 2020b).

b. Toute décision prise par un membre de la direction ayant pour effet de provoquer la défaillance d'une institution bancaire du Royaume-Uni peut être considérée comme un délit pénal. Voir la loi du Royaume-Uni intitulée *Financial Services (Banking Reform) Act 2013*, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2013/33/section/36/enacted>.

c. *FCA Handbook, SYSC 27 Senior Managers and Certification Regime : Certification Regime*, mars 2020.

d. Le Code s'applique également aux entreprises qui traitent de manière indirecte avec une clientèle de détail (par exemple par l'intermédiaire de réseaux de distribution) ainsi qu'aux activités de services financiers réglementés et non réglementés (par exemple les activités connexes).

financiers à ses clients. En cas de manquement, le prestataire doit généralement indemniser la victime. Par exemple :

- L’Australie, les États-Unis, l’Irlande, la Malaisie et la Nouvelle-Zélande ont inscrit le devoir de vigilance dans leurs cadres juridiques¹¹.
- L’Afrique du Sud a l’intention d’étendre l’application du devoir de vigilance à une plus large gamme de services financiers¹².
- Des efforts sont actuellement poursuivis au Royaume-Uni dans le but de renforcer le devoir de vigilance, qui figure déjà dans les principes établis pour la conduite des activités (*Principles for Business and Conduct Rules*). L’élaboration d’une nouvelle obligation légale est actuellement à l’étude (FCA 2018a, 2019a).

Gestion du risque lié à la conduite des activités

Un cadre de gestion du risque lié à la conduite des activités se compose d’un ensemble d’attributions et de pratiques conçues pour aider les sociétés à recenser, enregistrer, évaluer, déclarer et atténuer les risques dus à la culture et liés à la conduite des activités dans le contexte de la recherche de résultats pour la clientèle. Il établit trois lignes de défense, qui ont des fonctions importantes, mais distinctes. En théorie, ce sont les directeurs des opérations qui constituent la première ligne, puisqu’ils sont chargés de veiller à l’obtention de résultats pour les clients. Il peut toutefois être nécessaire de notablement modifier les mentalités pour pleinement promouvoir cet objectif dans les opérations quotidiennes, ce qui prend du temps.

La deuxième ligne de défense est la fonction de contrôle des risques et de contrôle de la conformité, et il importe que le conseil d’administration et la direction lui attribuent des ressources, des pouvoirs et une autorité suffisants. Cette deuxième strate intègre les résultats pour la clientèle, parfois par l’intermédiaire de comités ou de responsables de la gestion du risque lié à la conduite des activités. Par exemple :

- Les conseils d’administration des institutions financières au Pérou doivent désigner un responsable de haut niveau chargé de la gestion des risques liés à la conduite des activités¹³.

11 *Future of Financial Advice Act 2012* en Australie ; *Consumer protection Code 2012* de la Banque centrale d’Irlande ; *Introduction of New Products 2014* de la Bank Negara Malaysia ; *Financial Supervision Act* en Nouvelle-Zélande ; et *Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* de 2010, *title IX Investor Protections and Improvements to the Regulation of Securities*, *Title XIV Mortgage Reform, and Anti-Predatory Lending Act* aux États-Unis.

12 *Conduct of Financial Institutions Bill 2018* ; *Conduct Standard 2 2018* ; *Financial Markets Act 19 2012* ; *Financial Advisory and Intermediary Services Act 37 2012*.

13 Pérou : Surintendance des banques, assurances et caisses de pension, Réglementation de la gestion de la conduite des activités dans le système financier, Résolution n° 3274-2017, août 2017, et Réglementation de la gestion de la conduite des activités dans le système des assurances, Résolution n° 4143-2019, septembre 2019.

- En Inde, les banques sont tenues de recruter des responsables du service à la clientèle qui font le lien entre les clients, le médiateur bancaire et la banque centrale – au siège et dans les bureaux de contrôle¹⁴.

Certaines juridictions exigent que les fonctions d'audit interne prennent expressément en compte les résultats pour les clients en tant que troisième ligne de défense. En Inde, les audits internes doivent évaluer les activités de médiation interne. Les organismes de réglementation peuvent, dans le cadre des contrôles sur place, recommander le recours à de solides cadres de gestion des risques liés à la conduite des activités en laissant toutefois aux différentes institutions le soin de déterminer la manière précise de les mettre en œuvre.

Les systèmes de reporting et d'information de gestion contribuent également de manière cruciale à l'identification et à la mesure des résultats obtenus par les clients. Ils doivent permettre d'établir des indicateurs retardés à court terme se rapportant aux mesures passées et des indicateurs avancés à long terme concernant l'évolution des résultats pour la clientèle. Pour évaluer ces résultats, il peut être nécessaire de recourir à une large gamme de techniques de collecte d'informations quantitatives et qualitatives, telles que des enquêtes auprès des consommateurs et des évaluations mystères. La tenue d'un dialogue entre les prestataires et les organes de réglementation peut également aider à recenser les sources de données et les processus de collecte d'informations. Par exemple :

- En Afrique du Sud, au Royaume-Uni et à Singapour, les institutions sont tenues d'avoir de robustes systèmes de suivi et d'évaluation des performances en termes de résultats pour les clients.
- Au Royaume-Uni, la Financial Services Authority (FSA) a publié un manuel d'orientation pour aider les institutions à concevoir des systèmes d'information de gestion et démontrer qu'elles traitaient leurs clients de manière équitable, notamment en produisant des résultats positifs pour ces derniers (FSA 2007).

Les juridictions accordent plus d'attention à la manière dont les politiques soutiennent le cadre de gestion du risque lié à la conduite des activités et influent sur les résultats pour les clients. Certains organes de réglementation recommandent ou exigent que l'évaluation de la performance, les rémunérations et les pratiques d'indemnisation prennent en compte la contribution des employés aux résultats obtenus par les clients. Les sociétés du Royaume-Uni sont tenues de procéder à des ajustements des rémunérations *ex post* au titre du risque ; les primes, par exemple, ne sont versées que lorsque les prestations des agents le justifient et des « remboursements » peuvent être effectués en cas de piètre performance ou de mauvaise conduite¹⁵. Le groupe de travail de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur la protection des consommateurs de produits et services financiers (Groupe

14 Le bureau de contrôle assure le suivi des activités d'un groupe d'agences bancaires et leur fournit des services. Voir RBI (2015).

15 La FCA établit les prescriptions en matière de rémunération et supervise leur application au niveau de la conduite des activités ; elle coordonne ses activités avec la Prudential Regulation Authority pour assurer un contrôle sans faille des institutions couvertes par les deux organes de réglementation. FSA (2013, 23–9) ; FCA, *Dual-regulated Firms Remuneration Code* (novembre 2018), <https://www.fca.org.uk/firms/remuneration/dual-regulated-firms-remuneration-code-sysc-19d>.

de travail de l'OCDE) indique également que les organismes de réglementation peuvent expressément interdire les structures de rémunération et les incitations favorisant l'adoption de pratiques allant à l'encontre des intérêts des consommateurs. Ces organismes peuvent aussi prescrire l'adoption de structures qui réduisent dans toute la mesure du possible le risque de conflit d'intérêts (OCDE 2011).

Les juridictions examinent la manière dont la structure des commissions applicables aux produits proposés par de tierces parties peut avoir un impact sur les résultats pour les clients. En Inde, le scandale provoqué par la vente abusive de contrats d'assurance en unités de compte a amené l'autorité chargée de la réglementation et du développement des assurances (Insurance Regulatory and Development Authority – IRDA) à publier des directives et des règles régissant la vente des produits et les commissions applicables (voir l'encadré 6).

“Le régime réglementaire applicable à la conduite des activités doit par conséquent identifier et gérer expressément le risque en ce domaine, de manière à compléter le régime réglementaire couvrant le risque prudentiel et veiller à ce que tous les risques soient traités de manière intégrée.”

—Trésor public, Afrique du Sud (2014, 26).

Gouvernance des produits financiers

La gouvernance des produits financiers peut être définie par les processus, stratégies et contrôles mis en place dans le but de concevoir, d'approuver, de commercialiser, de vendre et d'évaluer un produit tout au long de son cycle de vie. Une bonne gouvernance permet d'obtenir un produit répondant aux besoins des consommateurs et leur procurant des résultats appropriés (FCA 2020c, 1.1.2–3). La gouvernance des produits est un autre domaine qui n'est pas couvert de manière adéquate par les approches traditionnelles de la protection des consommateurs.

À cette fin, plusieurs organismes de réglementation ont publié des principes et des règles destinés aux prestataires sur la conception et l'approbation des produits, couvrant notamment la prise en compte d'informations détaillées sur les consommateurs, l'identification des segments et l'évaluation de la manière dont les caractéristiques des produits étaient communiquées. Par exemple :

- La Malaisie a établi des principes et des règles concernant l'approbation des nouveaux produits financiers proposés ou distribués par les banques, les institutions financières de développement, les compagnies d'assurance et les opérateurs *takaful* (Bank Negara Malaysia 2014, 2015).
- Le Royaume-Uni a défini des principes et des règles pour les processus de conception et d'approbation des produits d'assurance et de placement nouveaux ou ayant fait l'objet d'importantes adaptations (FCA 2020c, 3.2, 4.2).
- Le projet de loi COFI en Afrique du Sud propose des normes pour les processus de conception et d'approbation de tous les produits financiers (voir l'encadré 7).

ENCADRÉ 6. Mesures réglementaires prises à la suite de l'affaire de vente abusive d'assurances en Inde

En Inde, le Plan d'assurance en unités de compte (Unit Linked Insurance Plan - ULIP) donne lieu au versement par la société d'assurance d'un faible montant en cas de décès. Il investit une forte proportion des primes dans des fonds d'actions et de dettes sur le marché financier. Les clients choisissent au départ la proportion d'actions et de dettes sur la base de laquelle ils souhaitent établir leur police et ont la possibilité de modifier cette proportion cinq fois par an sans encourir de coûts supplémentaires. En raison de leur caractère novateur, les consommateurs ont considéré les ULIP comme un placement plutôt qu'un produit d'assurance et n'ont initialement guère utilisé ces derniers à des fins d'assurance. Un modèle de « bancassurance » a alors vu le jour, dans lequel la distribution de ce produit d'assurance a été effectuée par les banques qui ont largement profité des incitations qui leur étaient offertes pour les vendre (Balaji et Bhaskaran 2015). Les banquiers, qui n'étaient guère tenus pour responsables des produits d'assurance qu'ils proposaient, ont tenté de profiter d'un arbitrage réglementaire puisque leurs activités étaient principalement assujetties au contrôle de la RBI et non de l'IRDA. Après de nombreuses plaintes et de nombreux reportages dans les médias, les organismes de réglementation ont fini par prendre note de la vente abusive de polices ULIP^a.

Ces ventes abusives avaient deux causes principales :

- **Un produit mal conçu.** En tant que polices d'assurance-vie, les ULIP donnaient lieu à la perception de commissions initiales ainsi que de frais administratifs, de mortalité et de gestion des fonds^b. Ils imposaient d'importants frais de rachat anticipé, et les investisseurs qui ne versaient pas

leurs primes conformément au calendrier au cours des trois premières années perdaient la totalité de leurs avoirs. Le produit était destiné à des clients de classe moyenne souhaitant bénéficier d'une exemption fiscale, qui n'étaient le plus souvent pas informés lors de l'achat de ce produit du risque élevé associé aux placements sur les marchés des capitaux.

- **Des incitations inadéquates.** Les membres du personnel des agences bancaires traitant directement avec les clients ont promu de manière agressive ces polices d'assurance-vie même lorsque ces dernières n'étaient pas adaptées à la situation de leurs clients parce qu'ils étaient désireux de percevoir une commission. Comme celle-ci leur était versée au début du contrat, ils n'étaient guère incités à rappeler à leurs clients de régler leur prime après la première année. La réglementation ne tenait généralement pas les banquiers pour responsables de la vente de produits de tierces parties, et les vendeurs n'avaient aucune responsabilité fiduciaire.

En septembre 2010, l'IRDA a publié de nouvelles directives pour les ULIP, qui liaient les commissions à la durée de versement des primes au lieu de permettre le versement de ces commissions au début du contrat. Elle a également imposé aux assureurs de communiquer aux clients des informations sur l'intégralité des frais relatifs aux produits pour chaque année de validité de la police d'assurance et a suggéré d'établir une matrice des caractéristiques des clients et des produits de manière à déterminer l'adéquation du produit face aux besoins des différents clients.

a. Selon les estimations de Halan, Sane et Thomas (2013), les pertes encourues par les investisseurs dans des ULIP avaient atteint 1500 milliards de roupies (28 milliards de dollars) en 2012.

b. Les frais étaient perçus à un taux fixe de l'ordre de 5 % à 10 % par an. Les commissions perçues la première année, qui pouvaient atteindre 40 % du montant de la prime, étaient prélevées sur ce montant et versées à la banque pour récompenser cette dernière d'avoir conclu la transaction. Elles n'étaient plus que de 7,5 % la deuxième et la troisième année, puis étaient fixées à 5 % par an par la suite.

Certains organes de réglementation ont envisagé d'assumer directement le rôle d'approbation pour compléter la gouvernance des produits des prestataires. En Inde, l'IRDA a mis en place un système de « notification » dans le but de rapidement évaluer la viabilité et la pertinence des produits d'assurance avant leur vente (il n'existe toutefois que peu d'informations sur l'efficacité de cette approche). L'AICA a indiqué qu'il pouvait être justifié d'exiger l'approbation par l'autorité réglementaire des conditions dont étaient assortis les produits d'assurance nouveaux, complexes ou obligatoires, ou ceux destinés à une clientèle vulnérable. D'autres organes de réglementation ont mis en place des approches collaboratives de l'approbation des produits. Par exemple :

- L'Afrique du Sud et le Pérou encouragent les prestataires à faire part, à un stade précoce du processus, de leurs idées et de leurs projets de nouveaux produits et services.
- L'Australie et Singapour ont ouvert des bureaux d'innovation qui collaborent avec des prestataires innovants sur la base de critères d'éligibilité, considérant notamment le potentiel d'un produit ou service à produire de meilleurs résultats pour les investisseurs et les consommateurs¹⁶.
- Le Kenya et les Philippines suivent une approche « d'apprentissage par la pratique » qui permet aux innovateurs de mettre à l'essai de nouveaux produits et services, sous réserve de l'application de mesures de sauvegarde *ad hoc* avant de pouvoir les proposer au public si les essais ont donné des résultats probants¹⁷.

ENCADRÉ 7. **L'Afrique du Sud propose une approche de la gouvernance des produits financiers**

Lorsqu'elle a entrepris d'adopter une approche axée sur les résultats pour les clients, l'Afrique du Sud a décidé de cibler la conception et la supervision des produits plutôt que le processus réglementaire d'approbation préalable. Le projet de loi COFI prescrit que les produits et services destinés à la clientèle de détail doivent être conçus dans l'intérêt des clients et adaptés de manière à répondre aux besoins des groupes de consommateurs identifiés.

Le projet de loi prévoit que les prestataires doivent superviser et suivre les processus de conception et d'approbation des produits, établir des rapports périodiques sur la performance de ces derniers, et prendre des mesures correctives lorsque les consommateurs qui ont acquis ce produit obtiennent de mauvais résultats (République d'Afrique du Sud 2018, articles 47 à 56).

La Financial Sector Conduct Authority peut aussi interdire différents produits ou services, exclure certains consommateurs et exiger le respect de caractéristiques minimales pour les produits et de dispositions contractuelles particulières. Elle indique, dans sa stratégie réglementaire pour 2018-2021 (p. 35) que : « Ces prestataires devront prouver qu'ils ont mis en place des processus efficaces pour s'assurer que leurs produits [...] sont et demeurent adaptés aux besoins de la clientèle ciblée [...]. Il est toutefois possible que dans certains contextes, *une approche plus intrusive, fondée sur des règles, prescrivant notamment certaines des caractéristiques des produits, puisse promouvoir efficacement nos objectifs* ». [Italiques ajoutés.]

16 Pour plus d'informations sur les bureaux d'innovation, voir le Groupe de travail FinTech de l'UNSGSA, et CCAF (2019).

17 Pour plus d'informations sur les approches d'apprentissage par la pratique, voir Jenik et Lauer (2017).

Le Royaume-Uni et la Malaisie ont mis en place des bacs à sable réglementaires qui permettent aux prestataires de procéder directement à des essais d'envergure limitée pour tester leurs innovations dans un milieu contrôlé et sous la supervision des autorités réglementaires avant d'obtenir l'autorisation de commercialiser leurs innovations en application d'une licence modifiée ou existante¹⁸.

Au-delà des procédures d'approbation, les organismes de réglementation établissent des processus de gestion et de supervision qui tiennent compte des avis des consommateurs. Il est important que, tout au long du cycle de vie d'un produit, les parties prenantes considèrent les segments de population qui sont visés et déterminent si les stratégies de distribution et les caractéristiques des produits et services continuent d'être appropriées. Il est possible de prendre en considération les opinions des consommateurs, que ce soit en leur permettant de fournir directement des informations en retour (par exemple dans le cadre d'enquêtes, d'entretiens, de dépôts de plainte), en analysant l'utilisation des produits et en procédant à de nouveaux essais, ou en communiquant aux consommateurs les modifications apportées.

Certains organismes de réglementation exigent qu'un produit soit retiré du marché ou modifié lorsqu'il a causé un préjudice à des consommateurs. Par exemple :

- Depuis 2012, la FCA a le pouvoir d'élaborer des règles d'intervention lorsque l'intégrité du marché est compromise ou que celui-ci se caractérise par le manque d'efficacité de la concurrence (FCA 2020c, chapitre 2). S'il est nécessaire de prendre rapidement des mesures, la FCA peut créer une règle d'intervention concernant un produit pour une durée de 12 mois sans consultation. Les règles permanentes exigent toutefois une consultation et ne concernent que les produits d'assurance et de placement.
- La FCA a eu recours à son pouvoir d'intervention pour plafonner les tarifs et régir les pratiques commerciales dans le secteur des prêts sur salaire (voir l'encadré 4).
- Plus récemment, la commission boursière australienne (Securities and Investments Commission) a obtenu des pouvoirs d'intervention d'une durée maximale de 18 mois pour les produits sources de préjudices importants pour la clientèle de détail.
- Aux États-Unis, le bureau de protection des consommateurs de produits et services financiers (Consumer Financial Protection Bureau - CFPB) peut interdire les pratiques discriminatoires des créanciers qui ont des répercussions négatives disproportionnées sur certains groupes d'emprunteurs.

Connaissance des clients

Dans les cadres classiques de protection des consommateurs, les informations sont collectées lors d'exercices mécaniques de conformité et aux points de vente, conformément aux prescriptions. Les juridictions dotées de cadres de résultats pour les clients exigent, en revanche, que les prestataires recueillent et analysent un volume suffisant de renseignements

¹⁸ Pour de plus amples informations sur les bacs à sable réglementaires, voir Jenik et Lauer (2017), et Groupe de travail FinTech de l'UNSGSA et CCAF (2019).

sur leurs clients pour comprendre leurs objectifs et les obstacles auxquels ils sont confrontés tout au long du cycle de vie du produit et du parcours client. Il leur est ainsi plus facile, ainsi qu'aux autorités, d'établir des profils de consommateurs et de suivre les résultats obtenus.

Toutefois, si une meilleure compréhension des profils de la clientèle peut assurer l'adéquation des produits et services, l'absence d'information ne justifie pas l'offre de produits ou services inadaptés ou nuisibles. Le code de protection des consommateurs de la Banque centrale d'Irlande, par exemple, oblige les prestataires à collecter et enregistrer un volume suffisant de données sur les consommateurs avant de leur proposer ou de leur recommander des produits et services, notamment des renseignements sur leurs besoins et leurs objectifs, leur situation personnelle et financière, ainsi que des détails sur les changements importants.

Les politiques et pratiques de protection des données et de respect de la vie privée jouent un rôle crucial étant donné l'importance que revêt la collecte d'informations sur les consommateurs. Elles limitent la collecte d'informations à des fins commerciales ou juridiques légitimes, établissent des règles minimales de partage de l'information et assurent l'obligation de rendre compte de tout partage non autorisé ou violation. À cette fin :

- La charte des droits des clients de la RBI établit un droit à la vie privée en vertu duquel les informations personnelles doivent demeurer confidentielles à moins que le consommateur ne consente à ce qu'elles soient divulguées ou que la loi ne l'exige.
- À la suite du scandale provoqué par les pratiques de vente abusive de produits d'assurance et dans le but de réduire une utilisation inappropriée des bases de données des banques, l'IRDA a imposé des restrictions sur le partage des bases de données d'utilisateurs en vue de la distribution de produits d'assurance.

En procédant à des contrôles sur pièces, les autorités peuvent déterminer la manière dont les politiques et les procédures des prestataires répondent aux prescriptions réglementaires de collecte et de protection des informations sur les clients. Lorsqu'elles mènent un contrôle sur place, les autorités peuvent examiner la manière dont les prestataires appliquent les directives sans caractère obligatoire aux différents types d'informations collectées.

Évaluation des clients et engagement commercial

Les cadres de résultats pour les clients donnent lieu à un examen approfondi de la manière dont les prestataires évaluent leurs clients et leur proposent des produits et services financiers appropriés. Du point de vue du client, l'adéquation renvoie à l'accès à des produits et services de qualité à un coût abordable répondant à leurs préférences, et à la fourniture de recommandations adaptées à leur situation¹⁹. Du point de vue du prestataire, l'adéquation garantit que les offres sont adaptées à chaque client et bien comprises. Les processus de gouvernance des produits contribuent à déterminer les clients qui sont les meilleurs candidats pour un produit. Les membres du personnel et les tierces parties qui traitent avec les clients doivent donc avoir accès à des informations sur les segments de population ciblés,

¹⁹ CGAP, *Customer Outcomes Framework*, version provisoire de juillet 2019.

les caractéristiques des produits, leurs risques et leurs avantages, ainsi que les canaux de distribution afin de pouvoir expliquer les produits, obtenir des informations sur leurs clients, répondre aux questions et formuler des conseils et des recommandations.

Contrairement aux cadres classiques de protection des consommateurs, l'adéquation dans les cadres de résultats pour les clients donnent lieu à des évaluations tout au long du cycle de vie du produit et du parcours client, englobant la formation et le suivi du personnel, et les efforts d'évaluation de l'adéquation par les tierces parties. Plusieurs juridictions ont examiné l'importance d'une évaluation continue de l'adéquation des produits de placement :

- La Directive de l'Union européenne sur les marchés d'instruments financiers (MIF) comporte des dispositions portant sur les évaluations périodiques de l'adéquation, qui peuvent être réalisées sur une base annuelle au profit des consommateurs.
- Les banques néo-zélandaises sont tenues de procéder à un examen régulier des produits pour s'assurer qu'ils continuent d'être adaptés.
- Les entreprises du Royaume-Uni sont tenues de procéder au suivi des dossiers de remboursement des clients et d'avoir une politique adéquate pour aider ceux qui semblent être en difficulté financière, notamment en raison de la persistance de leur endettement par carte de crédit.

Les organismes de réglementation peuvent également imposer aux prestataires de documenter les mesures prises pour évaluer l'adéquation des produits aux besoins des clients durant la supervision.

Dans les cadres classiques de protection des consommateurs, la transparence se réfère à des règles détaillées ayant trait aux formats et aux contenus qui mettent l'accent sur la divulgation d'informations aux points de vente. Ces règles font assumer au consommateur la charge de la vigilance et sont difficiles à tenir à jour. En revanche, dans les approches axées sur les résultats pour les clients, la transparence se concentre sur la manière dont une communication simple et non trompeuse pendant toute la durée du cycle de vie du produit permet aux clients de prendre de meilleures décisions financières. Par exemple :

- À Singapour, les institutions financières sont chargées de s'assurer que les représentants tiennent des registres complets des informations fournies et des conseils donnés. Des garanties supplémentaires ont été adoptées dans le cas des consommateurs qui ne comprennent pas les produits de placement.
- L'Afrique du Sud insiste sur le fait que les consommateurs de produits et services financiers doivent obtenir des informations adéquates et claires avant, durant et après la signature d'un contrat ou d'un accord, et être tenus dûment informés.

Les pratiques de commercialisation ou de publicité frauduleuse ou mensongère peuvent porter préjudice aux consommateurs. Certains organismes de réglementation interdisent différentes pratiques de commercialisation et de publicité tandis que d'autres sont habilités à appliquer des règles d'intervention pour mettre un terme aux publicités mensongères. Ce type de pouvoir revêt une importance cruciale lorsque des produits complexes ou combinés sont destinés à des clients peu ou pas desservis par le secteur financier. Les organismes réglementaires d'Afrique du Sud et des États-Unis insistent fortement sur ce point, en particulier sur la

responsabilité des institutions financières qui ont recours à de tierces parties pour promouvoir leurs produits ou les commercialiser.

En règle générale, les approches axées sur les résultats pour les clients accordent une plus grande attention aux consommateurs vulnérables que les approches habituelles – qu'il s'agisse d'assurer à ces derniers un traitement équitable et respectueux ou de définir les procédures à suivre pour identifier les situations susceptibles d'aggraver les préjudices. Au Royaume-Uni, les débats portent de plus en plus sur la nécessité pour les prestataires d'identifier les périodes de vulnérabilité qui peuvent avoir un impact sur l'adéquation et accroître le risque de préjudice pour le client.

Droit de recours des clients

Si les approches classiques de la protection des consommateurs couvrent les possibilités de recours, les cadres de résultats pour les clients mettent l'accent sur l'établissement par les prestataires de systèmes qui enregistrent de manière adéquate les données sur les questions, les plaintes et les litiges des consommateurs. Les systèmes de suivi des plaintes permettent aux prestataires d'analyser ces informations, de déterminer les tendances, d'évaluer les causes profondes des problèmes et de prendre rapidement des mesures pour remédier à ces derniers, notamment grâce aux processus de gouvernance des produits. Par exemple :

- En Irlande, les institutions financières sont tenues d'identifier les problèmes généralisés en analysant les récurrences dans les plaintes et en faisant remonter leurs analyses aux services chargés des risques et à la direction.
- À Singapour, des responsables non impliqués dans la fourniture de conseils aux clients évaluent les plaintes et, si nécessaire, font remonter ces dernières jusqu'au conseil d'administration et à la direction.

Les organismes de réglementation ont renforcé la rapidité et l'équité des processus de traitement et de règlement des plaintes, qui peuvent être évalués durant les opérations de supervision. Par exemple :

- L'Australie et l'Irlande ont défini les délais dans lesquels les prestataires doivent informer leurs clients de l'état d'avancement de leurs plaintes, achever les enquêtes et communiquer les résultats. Les clients ont le droit de recourir à des mécanismes externes de règlement des litiges lorsque leurs plaintes ne sont pas réglées de manière satisfaisante.
- Au Royaume-Uni, les entités accordant des prêts aux consommateurs doivent mener des enquêtes sur les plaintes concernant de tierces parties procédant au recouvrement des dettes ou à la recherche de clients pour le compte d'un prêteur.

“Le principe de « l'acheteur vigilant » qui sert de base à l'architecture de la protection des clients en Inde n'a pas produit les résultats souhaités. Le Comité est d'avis que l'Inde doit adopter un régime de protection de la clientèle dans lequel le prestataire fait preuve de la vigilance requise pour s'assurer que les produits vendus et les conseils formulés conviennent à l'acheteur, compte tenu de ses besoins et de sa situation financière au moment considéré.”

—RBI (2013, 28).

- En Inde, la RBI a renforcé l'indépendance des médiateurs bancaires internes dans le but d'améliorer la rapidité et l'équité du traitement des plaintes. Elle exige à présent qu'un directeur nomme pour une période fixe de trois à cinq ans un médiateur qui ne peut pas être démis de ses fonctions sans son approbation.

Les organismes de réglementation ont recours à la technologie pour enregistrer, classer, suivre, faire remonter les communications des consommateurs et y répondre. Des plateformes de traitement des plaintes qui permettent une analyse approfondie des données et un partage rapide des informations au sein des institutions financières et des autorités, et entre elles, sont désormais mises en place ou soutenues. Par exemple :

- En 2011, l'IRDA a mis en place un système de gestion intégrée des plaintes – portail en ligne permettant aux sociétés d'assurance d'accélérer le traitement des recours. Le portail est un répertoire central des données sur les plaintes à l'échelle du secteur, un outil de suivi pour les organismes de réglementation et un mécanisme incitant les prestataires à maintenir des informations de qualité. Il permet également aux consommateurs de suivre le traitement de leurs plaintes ou de les faire remonter à un niveau plus élevé.
- Aux États-Unis, la base de données sur les plaintes des consommateurs permet au CFPB d'accepter des plaintes en ligne et de les transmettre aux sociétés pour qu'elles y répondent. Le Bureau collecte et publie également des informations détaillées sur les plaintes et les réponses.
- Au Pérou et au Royaume-Uni, les prestataires sont tenus de publier des statistiques sur les plaintes et d'informer leur clientèle de l'existence de ces informations.

Au cours des dix dernières années, de nouveaux produits financiers et canaux de prestation numériques sont apparus et de multiples entités ont commencé à proposer des services financiers ; les systèmes de règlement des litiges ont donc dû évoluer pour faciliter la communication avec les consommateurs et couvrir une plus large gamme de produits et de services. Les cadres de résultats pour les clients encouragent désormais la mise en place d'une étroite coordination entre les différents mécanismes de règlement des litiges afin que les consommateurs n'aient pas à chercher où déposer leurs plaintes et que les autorités aient une meilleure compréhension des problèmes rencontrés par les clients. Par exemple :

- La RBI continue d'élargir la portée du système de médiation. La RBI et l'IRDA communiquent étroitement avec les médiateurs.
- L'Afrique du Sud a mis en place un conseil des médiateurs afin de promouvoir la coopération et la coordination entre ces derniers, faciliter l'accès des consommateurs de produits et services financiers à ces médiateurs, et éliminer les chevauchements de la couverture juridictionnelle des mécanismes de médiation.
- La FCA bénéficie de l'appui du médiateur et de l'autorité chargée de la concurrence au Royaume-Uni.

Ces juridictions ont les moyens d'identifier les pratiques qui peuvent porter préjudice aux clients, d'orienter ces derniers vers les résultats que les prestataires doivent atteindre et de s'entretenir avec les prestataires des pratiques qui pourraient avoir des résultats négatifs pour les consommateurs.

SECTION 4

CONSIDÉRATIONS AYANT TRAIT À LA MISE EN ŒUVRE SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

LES RÉGIMES CLASSIQUES DE PROTECTION DES CONSOMMATEURS ont contribué à l'établissement de normes minimales à une époque où elles faisaient totalement défaut. Les réglementations initialement adoptées n'ont toutefois pas permis de mettre les consommateurs à l'abri de tout préjudice, ni de les aider **à tirer profit** des services financiers. Il était impératif que les marchés **émergents** se dotent au plus tôt d'un cadre de protection des consommateurs plus efficace et davantage axé sur les clients en raison de l'évolution rapide d'un secteur financier qui devait aussi gagner la confiance des consommateurs.

Les cadres de résultats pour les clients se sont révélés être une alternative prometteuse dans les pays dans lesquels l'accent n'était plus mis sur le respect mécanique de règles par les prestataires, mais sur l'obtention de résultats pour leurs clients. L'importance accordée au principe de l'acheteur averti diminue à mesure que les prestataires assument une plus grande responsabilité de la protection des consommateurs. Cette évolution est particulièrement pertinente sur les marchés émergents où les segments de population insuffisamment ou non desservis se voient proposer une gamme croissante de services financiers numériques.

Cette transformation donne lieu à la conception de cadres efficaces qui n'imposent pas aux prestataires un fardeau excessif de conformité à des normes prescriptives. Les prestataires peuvent en fait agir avec plus de souplesse en choisissant et en adoptant les mesures qu'ils appliquent, tandis que la réglementation devient un cadre favorisant les résultats positifs concrets pour les clients. Les organes de réglementation des marchés émergents ont plus de latitude pour établir ou modifier les réglementations en fonction de l'évolution du marché. Cette section présente plusieurs considérations importantes pour ces derniers.

Les règles, les principes et les réglementations basées sur la performance peuvent coexister

Privilégier la recherche de résultats pour les clients ne signifie pas que les principes doivent remplacer les règles. Les deux constituent des instruments importants qui contribuent de manière complémentaire à assurer l'obtention de résultats pour les clients.

Une réglementation basée sur des règles informe à l'avance les prestataires des actions qu'ils peuvent ou non mener. Les règles établissent avec certitude les comportements de marché qui sont acceptables et privilégient la prévisibilité de leur application plutôt que la flexibilité et les exceptions. Elles définissent des normes minimales ayant pour objet d'empêcher de porter préjudice aux consommateurs, qui peuvent être renforcées lorsque ces derniers deviennent plus vulnérables ou lorsque des problèmes surviennent. Les exemples présentés ci-après concernent des règles de divulgation ciblées et les problèmes auxquels elles doivent remédier :

- En 2016, l'autorité chargée de la concurrence au Kenya (Competition Authority of Kenya) a imposé aux prestataires de services financiers mobiles l'obligation de divulguer les coûts sur l'écran téléphonique avant de clore la transaction, de manière à informer les clients des commissions applicables aux transferts de personne à personne et du coût des crédits numériques (Mazer 2018).
- Aux États-Unis, il est ressorti d'une étude consacrée par le CFPB à la loi de 2009 sur la responsabilité et la divulgation des coûts des transactions par carte de crédit (*Credit Card Accountability Responsibility and Disclosure Act*) que les clients avaient bénéficié des limites imposées aux commissions initiales perçues la première année, aux augmentations de taux et aux pénalités dues pour retard ou dépassement du plafond de crédit. En 2016, le CFPB avait obtenu un allègement de 12 milliards de dollars au profit de 25 millions de consommateurs qui, pour la plupart, avaient souffert des pratiques des émetteurs des cartes de crédit (CFPB 2013, 2016 ; Barefoot 2019).

Une approche basée sur les règles peut toutefois imposer une charge excessive aux prestataires ou entraver l'innovation. Une plus forte pression peut s'exercer sur des autorités qui ne disposent que de capacités limitées pour préciser ou adapter les règles en fonction de la rapide évolution des marchés financiers. Les règles peuvent avoir des effets pervers en incitant les prestataires à repousser les limites des conduites autorisées, à chercher dans toute la mesure du possible à appliquer les règles de manière créative ou à procéder à un arbitrage réglementaire, ce qui met à l'épreuve les fonctions de supervision et de respect de la conformité. Dans certains cas, des règles de divulgation générales ont eu des effets contraires à l'effet recherché :

- Les audits réalisés au Ghana, au Mexique et au Pérou ont permis d'établir que les règles de divulgation habituelles étaient inefficaces. Le produit le moins onéreux était rarement proposé aux clients ou ceux-ci ne recevaient pas suffisamment d'informations pour pouvoir comparer différents produits, probablement parce que les agents avaient intérêt à proposer des produits plus coûteux (Giné et Mazer 2016).

- Selon une étude menée aux États-Unis sur la loi obligeant les prêteurs à divulguer l'intégralité des frais et des commissions associés à un prêt (*Truth in Lending Act*), les emprunteurs ne consacraient guère de temps à la lecture des informations fournies lors de la signature d'un emprunt pour l'achat d'un bien foncier et refusaient rarement de contracter cet emprunt après en avoir pris connaissance. Beaucoup de clients estimaient que les informations données étaient incompréhensibles ou trompeuses (Sovern 2014).

Une réglementation basée sur les principes définit des normes rigoureuses et exige des prestataires qu'ils fassent preuve de jugement lorsqu'ils décident des mesures qui leur permettront de respecter au mieux les objectifs réglementaires. Les organes de réglementation peuvent publier des lignes directrices faisant état de leurs attentes, mais les conduites admissibles sont déterminées *ex post*. Les principes se concentrent sur l'objectif qui sous-tend les règles, en donnant aux prestataires la latitude requise pour obtenir des résultats pour leurs clients – notamment en innovant. Cette souplesse peut toutefois se traduire par une moindre conformité et par des coûts d'intermédiation (Awrey 2011 ; Willis 2015). Les principes améliorent la réactivité des organismes de réglementation aux évolutions du marché en réduisant la nécessité de procéder systématiquement à des modifications des réglementations et en permettant d'innover en matière de réglementation et de supervision. Ils peuvent assurer le respect de l'objectif d'une règle en amenant la direction et les services internes chargés de la conformité à formuler des stratégies pour les appliquer (Decker 2018 ; Black, Hopper, and Band 2007 ; Burgemeestre, Hulstijn, et Tana 2009).

L'approche basée sur les principes peut être source d'incertitude et susciter une aversion au risque telle que les prestataires s'imposent trop de limites ou réduisent leurs activités de manière disproportionnée. Le désir de clarté manifesté par les prestataires peut transformer les lignes directrices en nouvelles formes de règles. Les autorités ont constaté, dans certains cas, que les prestataires ne modifiaient pas leurs pratiques et exploitaient la formulation vague des principes pour trouver des failles. L'adoption des principes peut entraîner une hausse provisoire des coûts liés à la révision des réglementations et au renforcement des capacités de supervision et de mise en application ainsi qu'à l'apport d'un appui aux décisions et aux appréciations du personnel.

Une réglementation basée sur la performance définit les normes réglementaires en fonction de la performance et utilise cette dernière comme critère pour allouer les ressources de mise en application et de conformité, pour déclencher l'application de normes différenciées et pour **évaluer les mesures** (Coglianese, Nash, et Olmstead 2002). Cette approche exige l'adoption de normes faciles à comprendre, à mesurer et à suivre – qui aboutissent à des résultats bien conçus et vérifiés. Les prestataires sont tenus de respecter des normes de performance et d'obtenir des résultats particuliers, mais ils disposent d'une certaine souplesse dans la manière d'y parvenir. L'innovation est encouragée, en particulier dans les secteurs en constante évolution. Les prestataires et les organismes de réglementation doivent mesurer et suivre les résultats de manière adéquate, et bien qu'un suivi systématique puisse renforcer les activités de mise en œuvre et de mise en application (Willis 2015), il peut s'avérer difficile et coûteux et indirectement entraver l'innovation.

Selon le contexte national et le marché, les cadres de résultats pour les clients peuvent réduire la prépondérance des règles, inclure ou accroître l'importance des principes, ou ajouter une composante de performance. L'équation règles-principes-performance peut toutefois évoluer au cours du temps. Il est utile de considérer le type de système juridique dans lequel s'applique cette équation. Des régimes de droit civil détaillés et formels génèrent souvent l'adoption d'une approche basée sur les règles, tandis que les régimes de droit commun sont plus propices à une approche basée sur les principes, parce qu'ils se prêtent à une interprétation plus large des normes et un jugement au cas par cas compte tenu de la situation des intéressés. Il faut aussi tenir compte de l'innovation. Les approches basées sur les principes et la performance sont généralement mieux adaptées aux secteurs innovants, dans lesquels les organes de réglementation peuvent ne pas avoir une vision complète des activités poursuivies, mais où ils partagent une compréhension du risque, une confiance mutuelle et une communication ouverte avec les prestataires et les autres organes de réglementation (Decker 2018).

Le calendrier de mise en œuvre peut différer selon le contexte

La mise en œuvre d'un cadre réglementaire exige des ressources, des efforts et du temps, notamment lorsque l'organe de réglementation modifie fondamentalement ses opérations. Il importe que tout nouveau cadre soit bien compris et adopté à tous les échelons de l'autorité réglementaire pour permettre aux mentalités et à la culture d'évoluer. C'est le cas notamment des pays qui passent d'un système basé sur la conformité à une supervision et réglementation prudentielle basée sur les risques²⁰. Il est encore plus difficile de procéder à des réformes des cadres de protection des consommateurs sur les marchés émergents, car les autorités sont généralement dirigées par des unités récemment mises en place qui disposent de ressources financières, techniques et opérationnelles limitées.

Les juridictions qui ont des cadres classiques de protection des consommateurs et qui exercent un certain niveau de contrôle des pratiques de marché peuvent décider de procéder à une réforme réglementaire progressive. Cette approche donne lieu, à court terme, à la modification des réglementations traditionnelles concernant la connaissance des clients, l'évaluation des clients et l'engagement commercial, ainsi que les moyens de recours, pour ne procéder à l'adoption de nouvelles réglementations concernant la culture et les processus des prestataires qu'à moyen terme. Par exemple, les organes de réglementation peuvent commencer par réorienter les exigences en matière d'information sur les clients vers les besoins, les objectifs et les contraintes des clients tout au long de leur parcours. Ils peuvent également réviser la réglementation en matière de transparence pour privilégier la manière dont les informations communiquées par les prestataires donnent aux clients les moyens de prendre de meilleures décisions financières. Enfin, ils peuvent en venir aux prescriptions

²⁰ Voir Brix Newbury et Izaguirre (2019) qui traitent des problèmes rencontrés par les responsables de la supervision lorsqu'ils mettent en place des systèmes de contrôle basés sur les risques sur les marchés émergents.

sur la responsabilité individuelle, les systèmes d'information de gestion ou les processus de gouvernance des produits financiers qui prennent en compte les résultats pour les clients. Des exemples concernant différents pays sont présentés à la section 3.

Les organes de réglementation qui ont une mission de protection des consommateurs limitée et peu d'expérience en matière de réglementation ou de supervision des pratiques de marché ont toutefois aussi la possibilité de passer directement à un régime réglementaire basé sur les résultats pour les clients. Dans ce cas, un solide appui institutionnel et un investissement dans les capacités peuvent faciliter la mise en place d'une équipe capable de concevoir, de mettre en œuvre, de superviser et de faire respecter le nouveau régime. Voir l'encadré 8 pour un exemple.

Les autorités des marchés émergents peuvent également avoir intérêt à collaborer avec des organes de réglementation qui ont déjà mis en place un cadre basé sur les résultats pour les clients et qui peuvent, de ce fait, les faire profiter de leur expérience et leur donner des conseils en matière de réforme réglementaire. Les organismes mondiaux peuvent contribuer de manière fondamentale à faciliter ces échanges.

ENCADRÉ 8. **Les Philippines mettent en place un cadre axé sur les résultats pour les clients**

La Bangko Sentral ng Pilipinas (BSP), la Banque centrale des Philippines, a récemment entrepris de procéder à une importante réforme de son cadre de protection des consommateurs de produits et services financiers de 2014 pour s'assurer que les prestataires prenaient en compte les résultats pour leurs clients dans la conduite de leurs activités et n'avaient pas recours à des pratiques nuisibles pour les consommateurs (BSP 2019). La réforme diminue l'importance accordée à des règles qu'il était difficile d'appliquer et de faire respecter en pratique, en particulier dans des secteurs en rapide évolution. Elle met en revanche l'accent sur l'institutionnalisation de la protection des consommateurs en tant que partie intégrante de la gouvernance d'entreprise du prestataire, de sa culture et de sa gestion des risques. Les principales modifications apportées

ont précisé les rôles et les attributions des conseils d'administration et des cadres de direction et élargi la portée des principes de divulgation de l'information pendant toute la durée des relations avec les consommateurs.

Le Conseil réglementaire des organisations non gouvernementales (ONG) de microfinance a également pris une mesure importante pour promouvoir les résultats obtenus par les clients en publiant les nouvelles normes de performance auxquelles les ONG de microfinance doivent satisfaire pour être agréées^a. Les nouvelles normes concernent le financement, la gouvernance, les objectifs sociaux, la responsabilité, la transparence, la conception des produits, les services et les canaux de distribution, ainsi que le traitement déontologique des clients (Microfinance NGO Regulatory Council 2018)^b.

a. Le Conseil, qui a été établi en 2015, compte quatre membres permanents venant respectivement de la Commission des opérations boursières (Securities and Exchange Commission) et des ministères du Commerce et de l'Industrie, des Finances et de la Protection sociale et du Développement. Il compte également trois représentants du secteur.

b. Elles prennent aussi en compte les normes universelles de gestion de la performance sociale (*Universal Standards for Social Performance Management*) de la Social Performance Task Force (Wardle 2017).

Le succès dépend fondamentalement des activités de suivi, de supervision et de mise en application

Quelle que soit la manière dont sont conçues les approches basées sur les règles, les principes ou la performance, il n'est possible d'adopter de manière productive un cadre réglementaire axé sur les résultats pour les clients que si les autorités et les prestataires sont réellement déterminés à mener des activités de suivi, de supervision et de mise en application. Il est essentiel d'instaurer un dialogue constructif pour élaborer des indicateurs réalistes et clairement définis pour procéder au suivi et à la mesure des résultats pour les clients.

Les efforts de renforcement des capacités doivent garantir que les prestataires et les responsables de la supervision comprennent que les activités de suivi et de supervision ne ciblent pas la conformité *en soi*, mais les résultats pour les clients. Les responsables de la supervision doivent évaluer la manière dont les prestataires intègrent les résultats pour leurs clients dans leur culture et leurs pratiques et la façon dont les comportements du personnel contribuent à l'obtention de résultats positifs pour les clients. Ils doivent se doter des capacités requises pour pouvoir déterminer si les résultats ont été atteints. Le secteur financier ne cessant d'évoluer et les services connexes étant fournis par l'intermédiaire de multiples prestataires et tierces parties, les organes de supervision pourraient être avisés de recourir à des technologies de réglementation et de supervision novatrices comme RegTech et SupTech, pour leurs opérations de suivi et d'évaluation.

La mise en application – c'est-à-dire les mesures prises pour renforcer les capacités et donner au personnel réglementaire les moyens d'identifier les manquements en matière de résultats pour les clients – doit également être recentrée sur le client. Il importe, entre autres, de communiquer aux prestataires les attentes en matière de réglementation et de supervision et au public les mesures d'application.

Les organisations de consommateurs, les services de conseil et d'autres organisations de la société civile jouent un rôle important en procédant au suivi des résultats et des actions menées par les prestataires à la suite de la mise en application. Ils peuvent également contribuer à faire en sorte qu'un dialogue constructif entre le prestataire et l'organisme de réglementation ne débouche pas sur une mainmise sur la réglementation. Il est crucial que ces parties aient voix au chapitre.

BIBLIOGRAPHIE

- Advocate Terry Motau SC et Werksmans Attorneys. 2018. "The Great Bank Heist : Investigator's Report to the Prudential Authority." Johannesburg : Corruptionwatch.org, octobre. <https://www.resbank.co.za/Lists/News%20and%20Publications/Attachments/8830/VBS%20Mutual%20Bank%20-%20The%20Great%20Bank%20Heist.pdf>
- AICA (Association internationale des contrôleurs d'assurances). 2018. "Insurance Core Principles." Novembre. <https://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/insurance-core-principles//file/77910/all-adopted-icps-updated-november-2018>
- Autorités australiennes. 2014. "Financial System Inquiry : Final Report." Novembre. <https://treasury.gov.au/sites/default/files/2019-03/p2014-FSI-01Final-Report.pdf>
- Awrey, Dan. 2011. "Regulating Financial Innovation : A More Principles-Based Proposal ?" Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law 5 (2) : 1. <https://brooklynworks.brooklaw.edu/bjcfcl/vol5/iss2/1/>
- Balaji, Kavya, et Deepti Bhaskaran. 2015. "Why Banks Resort to Misselling." LiveMint.com, 21 décembre. <https://www.livemint.com/Money/gWBe9uKZQ6beXsHB0Xs7LN/Why-banks-resort-to-misselling.html>
- Bank Negara Malaysia. 2014. "Introduction of New Products." Policy Document. 7 mars https://www.bnm.gov.my/guidelines/01_banking/04_prudential_stds/11_guidelines_introduction_new_products_2014.pdf
- . 2015. "Introduction of New Products by Insurers and Takaful Operators." Policy Document. 15 mai. https://www.bnm.gov.my/guidelines/02_insurance_takaful/03_prudential_stds/Introduction_of_New_Products_by_Insurers_and_Takaful_Operators.pdf
- . 2019. "Fair Treatment of Financial Consumers." Policy Document. 6 novembre. https://www.bnm.gov.my/index.php?ch=en_announcement&pg=en_announcement&ac=750
- Barefoot, Jo Ann. 2019. "Regulation Innovation : Failures and Costs of Consumer Financial Protection Regulation." M-RCBG Associate Working Paper Series 111 : mars. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/working_papers/AWP_111_final.pdf
- BBC. 2018. "Commonwealth Bank Charged Fees to Dead Clients, Inquiry Hears." BBC, 19 avril. <https://www.bbc.com/news/world-australia-43818583>
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. 2016. « Recommandations visant l'application des Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace à la réglementation et au contrôle des établissements acteurs de l'inclusion financière » Bâle : Banque des règlements internationaux, septembre. <http://www.bis.org/bcbs/publ/d383.pdf>
- Black, Julia, Martyn Hopper, et Christa Band. 2007. "Making a Success of Principles-Based Regulation." Law and Financial Markets Review 1 (3) : avril. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521440.2007.11427879>
- Brix Newbury, Laura, et Juan Carlos Izaguirre. 2019. "Risk-Based Supervision in Low-Capacity Environments." CGAP Background Documents. Washington D.C. : CGAP, juin. <https://www.findevgateway.org/library/risk-based-supervision-low-capacity-environments>
- BSP (Bangko Sentral Ng Pilipinas). 2019. "Circular No. 1048, Series of 2019, BSP Regulations on Financial Consumer Protection." Regulations. 6 septembre. <http://www.bsp.gov.ph/regulations/regulations.asp?id=4188>
- Burgemeestre, Brigitte, Joris Hulstijn, et Yao-Hua Tana. 2009. "Rule-Based Versus Principle-Based Regulatory Compliance." G. Governatori, ed., *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications (JURIX 2009)* (Amsterdam : IOS Press, January). https://www.researchgate.net/publication/220809898_Rule-based_versus_Principle-based_Regulatory_Compliance
- CBK (Central Bank of Kenya). 2013. "Prudential Guidelines, janvier 2013." Rapport. Janvier. <https://www.centralbank.go.ke/wp-content/uploads/2016/08/PRUDENTIAL-GUIDELINES.pdf>
- CCRRA et OCRA (Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance et Organismes canadiens de réglementation en assurance). 2018. « Directive : conduite des activités d'assurance et traitement équitable des clients ». Septembre. <https://www.ccir-ccra.org/Documents/View/3450> Septembre 2018.

CFPB (U.S. Consumer Financial Protection Bureau). 2013. "CARD Act Report : A Review of the Impact of the CARD Act on the Consumer Credit Card Market." Report. 1 octobre. https://files.consumerfinance.gov/f/201309_cfpb_card-act-report.pdf

———. 2016. "Consumer Financial Protection Bureau : Enforcing Federal Consumer Protection Laws." Factsheet. Juillet. https://files.consumerfinance.gov/f/documents/07132016_cfpb_SEFL_anniversary_factsheet.pdf

Citizens Advice. 2016. "Payday Loans after the Cap : Are Consumers Getting a Better Deal ?" Report. Août. <https://www.citizensadvice.org.uk/Global/CitizensAdvice/Debt and Money Publications/Payday Loan Report 2.pdf>

Coglianesi, Cary, Jenifer Nash, et Todd Olmstead. 2002. "Performance-Based Regulation : Prospects and Limitations in Health, Safety and Environmental Protection." HKS Faculty Research Working Paper Series, HKS Working Paper No. RWP02-050. Décembre. <https://www.hks.harvard.edu/publications/performance-based-regulation-prospects-and-limitations-health-safety-and-environmental>

Competition and Markets Authority, U.K. 2014. "Payday Lending Market Investigation : Summary of Provisional Findings Report." Rapport, 11 juin. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5397ef3c40f0b6101d000003/Summary_of_provisional_findings_report.pdf

Competition Authority of Kenya. 2017. "Competition and Consumer Protection in the Kenyan Banking Sector, Phase II." Report. 30 juin. <https://www.cak.go.ke/sites/default/files/Banking Sector Phase II Market Inquiry.pdf>

Decker, Christopher. 2018. "Goals-Based and Rules-Based Approaches to Regulation." BEIS Research Paper Number 8. London : Department for Business, Energy and Industrial Strategy, mai. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/714185/regulation-goals-rules-based-approaches.pdf

FCA (U.K. Financial Conduct Authority). 2014a. "Detailed Rules for the Price Cap on High-Cost Short-Term Credit Including Feedback on CP14/10 and Final Rules." Policy Statement PS14/16. Novembre. <https://www.fca.org.uk/publication/policy/ps14-16.pdf>

———. 2014b. "Tougher Rules for Payday Lenders to Take Effect." News Story. 1 juillet. <https://www.fca.org.uk/news/news-stories/tougher-rules-payday-lenders-take-effect>

———. 2017. "FCA Mission : Our Future Approach to Consumers." Approach Paper. <https://www.fca.org.uk/publication/corporate/our-future-approach-consumers.pdf>

———. 2018a. "Discussion Paper on a Duty of Care and Potential Alternative Approaches." Document de travail, juillet. <https://www.fca.org.uk/publication/discussion/dp-18-05.pdf>

———. 2018b. "FCA Mission : Our Approach to Supervision." Document. Mars. <https://www.fca.org.uk/publication/corporate/our-approach-supervision.pdf>

———. 2019a. "A Duty of Care and Potential Alternative Approaches : Summary of Responses and Next Steps." Feedback Statement FS19/2. Avril. <https://fca.org.uk/publication/feedback/fs19-02.pdf>

———. 2019b. "The Senior Managers and Certification Regime : Guide for FCA Solo-Regulated Firms." Guide. Juillet. <https://www.fca.org.uk/publication/policy/guide-for-fca-solo-regulated-firms.pdf>

———. 2020a. "Code of Conduct (COCON) Handbook." Handbook, Release 48. Mars. <https://www.handbook.fca.org.uk/handbook/COCON.pdf>

———. 2020b. "Decision Procedure and Penalties Manual." Manual, Release 49. Avril. <https://www.handbook.fca.org.uk/handbook/DEPP.pdf>

———. 2020c. "Product Intervention and Product Governance Sourcebook (PROD)." Sourcebook, Release 48. Mars. <https://www.handbook.fca.org.uk/handbook/PROD.pdf>

Financial Sector Conduct Authority, South Africa. 2018. "Regulatory Strategy of the Financial Sector Conduct Authority : October 2018 to September 2021." Document stratégique. https://www.fsca.co.za/Documents/FSCA_Strategy_2018.pdf

FinCoNet (International Financial Consumer Protection Organization). 2014. "FinCoNet Report on Responsible Lending : Review of Supervisory Tools for Suitable Consumer Lending Practices." Juillet. <http://www.finconet.org/FinCoNet-Responsible-Lending-2014.pdf>

FMA (Financial Markets Authority) and RBNZ (Reserve Bank of New Zealand). 2018. "Bank Conduct and Culture : Findings from an FMA and RBNZ Review of Conduct and Culture in New Zealand Retail Banks." Rapport. Novembre. <https://www.rbnz.govt.nz/regulation-and-supervision/banks/thematic-review-of-bank-conduct-and-culture>

FSA (U.K. Financial Services Authority). 2006. "Treating Customers Fairly—Towards Fair Outcomes for Customers." Juillet. <https://www.fca.org.uk/publication/archive/fsa-tcf-towards.pdf>

———. 2007. "Treating Customers Fairly—Guide to Management Information." Juillet. <https://www.fca.org.uk/publication/archive/fca-tcf-mi-july2007.pdf>

———. 2013. "Final Guidance—Risks to Customers from Financial Incentives." Orientations. Janvier. <https://www.fca.org.uk/publication/finalised-guidance/fsa-fg13-01.pdf>

FSB (Conseil de stabilité financière). 2018. "Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk : A Toolkit for Firms and Supervisors." Rapport. 20 avril. <https://www.fsb.org/2018/04/strengthening-governance-frameworks-to-mitigate-misconduct-risk-a-toolkit-for-firms-and-supervisors/>

- George, Deepti. 2019. "Universal Conduct Obligations for Financial Services Providers Serving Retail Customers." Notes on the Indian Financial System, Note 7. Dvara Research. Mai.
- Giné, Xavier, et Rafael Mazer. 2016. "Financial (Dis-) information : Evidence from a Multi-Country Audit Study." Policy Research Working Paper 7750. Washington, D.C. : Groupe de la Banque mondiale, juillet. <http://documents.worldbank.org/curated/en/869451468937960883/pdf/WPS7750.pdf>.
- Groupe de la Banque mondiale. 2017. "Good Practices for Financial Consumer Protection, 2017 Edition." Washington, D.C. : Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28996>
- Groupe de travail FinTech de l'UNSGSA (Mandataire spécial du Secrétaire général pour la promotion de services financiers accessibles à tous qui favorisent le développement) et CCAF (Cambridge Centre for Alternative Finance). 2019. "Early Lessons on Regulatory Innovations to Enable Inclusive FinTech : Innovation Offices, Regulatory Sandboxes, and RegTech." New York et Cambridge, Royaume-Uni, Office of the UNSGSA et CCAF. https://www.unsgsa.org/files/2915/5016/4448/Early_Lessons_on_Regulatory_Innovations_to_Enable_Inclusive_FinTech.pdf
- Groupe des Trente. 2015. "Banking Conduct and Culture. A Call for Sustained and Comprehensive Reform." Rapport. Washington, D.C. : Groupe des Trente, juillet. https://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf
- . 2018. "Banking Conduct and Culture. A Permanent Mindset Change." Rapport. Washington, D.C. : Groupe des Trente, novembre. https://group30.org/images/uploads/publications/aaG30_Culture2018.pdf
- Halan, Monika, Renuka Sane, et Susan Thomas. 2013. "Estimating Losses to Customers on Account of Mis-selling Life Insurance Policies in India." Document de travail 2013-007. Mumbai : Indira Gandhi Institute of Development Research, Avril. <http://www.igidr.ac.in/pdf/publication/WP-2013-007.pdf>
- Hazari, Hemindra. 2018. "How Indian Insurance Companies Are Defrauding the Bottom of the Pyramid." The Wire, 19 mars. <https://thewire.in/business/how-indian-insurance-companies-are-defrauding-the-bottom-of-the-pyramid>
- Hong Kong Monetary Authority. 2017. "Management Accountability at Registered Institutions." Orientations. 16 octobre. <https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2017/20171016e1.pdf>
- . 2017. "Application Paper on Product Oversight in Inclusive Insurance." Novembre. <https://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/application-papers//file/70163/application-paper-on-product-oversight-in-inclusive-insurance>
- Jenik, Ivo, et Kate Lauer. 2017. "Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion." Document de travail. Washington, D.C. : CGAP, octobre. <https://www.cgap.org/sites/default/files/researches/documents/Working-Paper-Regulatory-Sandboxes-Oct-2017.pdf>
- Mazer, Rafe. 2018. "Kenya's Rules on Mobile Money Price Transparency Are Paying Off." Blog du CGAP, 4 avril. <https://www.cgap.org/blog/kenyas-rules-mobile-money-price-transparency-are-paying>
- Microfinance NGO Regulatory Council. 2018. "Accreditation of Microfinance NGOs." Memorandum, Circular No. 1. 22 février. http://www.sec.gov.ph/wp-content/uploads/2018/02/2018_MNRC_MC1.pdf
- Monetary Authority of Singapore. 2013. "Guidelines on Fair Dealing—Board and Senior Management Responsibilities for Delivering Fair Dealing Outcomes to Customers." Orientations. Février. <https://www.mas.gov.sg/regulation/guidelines/guidelines-on-fair-dealing---board-and-senior-management-responsibilities-for-delivering-fair-dealing-outcomes-to-customers>
- . 2019. "Guidelines on Individual Accountability and Conduct—Proposed Scope of Application." Document de consultation. 6 juin. https://www.mas.gov.sg/-/media/Guidelines-on-Individual-Accountability-and-Conduct_Proposed-Scope-of-Application.pdf
- National Treasury, South Africa. 2014. "Treating Customers Fairly in the Financial Sector : A Draft Market Conduct Policy Framework for South Africa." Document de discussion. Décembre. <http://www.treasury.gov.za/publiccomments/FSR2014/TreatingCustomersFairlyintheFinancialSectorDraftMCPFrameworkAmendedJan2015WithAp6.pdf>
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2011. "G20 High-Level Principles on Financial Consumer Protection." Document. Octobre. <http://www.OCDE.org/g20/topics/financial-sector-reform/48892010.pdf>
- . 2014. "Effective Approaches to Support the Implementation of the Remaining G20/OCDE High-Level Principles on Financial Consumer Protection." Septembre. <https://www.OCDE.org/daf/fin/financial-education/G20-OCDE-Financial-Consumer-Protection-Principles-Implementation-2014.pdf>
- OICV (Organisation internationale des commissions de valeurs). 2013. "Suitability Requirements with Respect to the Distribution of Complex Financial Products." Janvier. <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD400.pdf>
- . 2017. "Objectives and Principles of Securities Regulation." Mai. <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD561.pdf>
- Patrick, A. Odysseus. 2016. "Flush and Dominant, Australia's Banks Come Under Pressure." The New York Times, 14 octobre. <https://www.nytimes.com/2016/10/15/business/dealbook/australia-banks-under-pressure.html?module=inline>

RBI (Reserve Bank of India). 2013. "Committee on Comprehensive Financial Services for Small Businesses and Low-Income Households." Rapport. Décembre. <https://rbidocs.rbi.org.in/rdocs/PublicationReport/Pdfs/CFS070114RFL.pdf>

———. 2014. "Charter of Customer Rights." Communiqué de presse. 3 décembre. https://www.rbi.org.in/scripts/BS_PressReleaseDisplay.aspx?prid=32667

———. 2015. "Master Circular on Customer Service in Banks." Circulaire. Juillet. https://www.rbi.org.in/scripts/BS_ViewMasCirculardetails.aspx?id=9862

Redden, Joseph P. 2007. "Hyperbolic Discounting," in *Encyclopedia of Social Psychology*, ed. Roy F. Baumeister and Kathleen D. Vohs, Thousand Oaks, Calif. : Sage. <http://www.behaviorlab.org/Papers/Hyperbolic.pdf%20>

Republic of South Africa. 2018. "Conduct of Financial Institutions Bill." https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_speech/201812/Conduct_of_Financial_Institutions_Bill_0.pdf

Reuters. 2015a. "South African Furniture Retailer Lewis to Pay Back Mis-Sold Loan Insurance." Reuters, 27 octobre. <https://www.reuters.com/article/safrica-lewis-group-probe-idUSL8N12R29P20151027>

———. 2015b. "NCR Wants to Fine Shoprite." IOL, 14 octobre. <https://www.iol.co.za/business-report/companies/ncr-wants-to-fine-shoprite-1929974>

———. 2018. "Lapses at Many Levels of Bank Led to India's Huge PNB Fraud, Internal Report Shows." CNBC, 19 juin. <https://www.cnbc.com/2018/06/19/internal-report-shows-lapses-at-bank-led-to-indias-huge-pnb-fraud.html>

SFC (Hong Kong Securities and Futures Commission). 2016. "Circular to Licensed Corporations Regarding Measures for Augmenting the Accountability of Senior Management." Circulaire. 16 décembre. <https://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/EN/circular/intermediaries/licensing/doc?refNo=16EC68>

Sovern, Jeff. 2014. "Can Cost-Benefit Analysis Help Consumer Protection Laws ?" UC Irvine Law Review 4. <https://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Sovern.pdf>

Wardle, Leah. 2017. "The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide." Social Performance Task Force. https://sptf.info/images/usspm_impl_guide_english_20171003.pdf.

Willis, Lauren E. 2015. "Performance-Based Consumer Law." University of Chicago Law Review 82 (3) : 4. <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol82/iss3/4/>

ANNEXE

NORMES ET ORIENTATIONS MONDIALES RELATIVES AUX RÉSULTATS POUR LA CLIENTÈLE

Place accordée aux résultats pour les clients dans les normes et les orientations mondiales

Selon nos travaux de recherche, la plupart des organismes mondiaux, notamment le Groupe de travail de l'OCDE sur la protection des consommateurs de produits et services financiers, l'AICA et l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV), intègrent les notions de résultats pour les clients dans leurs principaux documents d'orientation. L'Organisation internationale de protection des consommateurs de produits et services financiers (FinCoNet) et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) mentionnent les résultats pour les clients dans les documents de politique tels que les recueils de bonnes pratiques, de recommandations et de conseils, et dans les orientations pour l'application des normes.

Le traitement équitable des clients est la notion qui figure le plus couramment dans les documents d'orientation. Il recouvre les activités axées sur le consommateur, telles que la conception et la gouvernance de produits, la publicité et la transparence, la fourniture de conseils et l'établissement de contrats, l'évaluation de la solvabilité des clients et la mise en œuvre du crédit. Il est également associé aux processus internes qui ont des répercussions sur les consommateurs, notamment les niveaux de rémunération, les conflits d'intérêts, la gouvernance d'entreprise et la responsabilisation. L'AICA considère que l'exigence de traitement équitable est la pierre angulaire de la réglementation des pratiques de marché.

La volonté de **servir au mieux les intérêts des consommateurs** est une autre notion souvent mentionnée par les organismes mondiaux. Le principe directeur relatif à la conduite responsable des entreprises du Groupe de travail de l'OCDE indique que les prestataires et les agents doivent agir de manière à servir au mieux les intérêts des clients et veiller au respect

des mesures de protection des consommateurs financiers. L'OICV et l'AICA font observer que les intermédiaires et les prestataires doivent faire preuve de la diligence requise pour servir au mieux les intérêts de leurs clients. Le souci d'agir au mieux pour promouvoir les résultats pour les clients est, de manière générale, considéré comme un argument solide en faveur de robustes interventions réglementaires et de supervision.

Principaux éléments permettant d'obtenir des résultats pour les clients

À un haut niveau, la **gouvernance d'entreprise** est considérée comme un élément essentiel à l'obtention de résultats pour les clients. Selon le Groupe de travail de l'OCDE, les structures de gouvernance permettent aux prestataires d'intégrer la notion de traitement équitable dans leur culture et de gérer les conflits d'intérêts. Le Comité de Bâle a indiqué qu'il était important d'avoir une solide gouvernance d'entreprise pour assurer une inclusion financière durable. Les organismes mondiaux font également mention de mécanismes qui renforcent cette gouvernance, notamment les codes de bonne conduite ou les codes déontologiques internes ; l'adoption de politiques et de processus clairement définis, comme la responsabilité des actions de tierces parties ; la réalisation périodique d'enquêtes de satisfaction des consommateurs ; l'emploi de systèmes de gestion de l'information appropriés ; la réalisation d'enquêtes mystères et la formation du personnel.

La culture d'entreprise des prestataires est considérée comme essentielle à la promotion d'un traitement équitable, à l'adéquation des produits et services proposés et au respect d'autres principes similaires au niveau des prestataires, de leurs agents et d'autres tierces parties. Le Groupe de travail de l'OCDE fait valoir que le traitement équitable des consommateurs devrait être un aspect central d'une bonne gouvernance et de la culture d'entreprise des prestataires et agents. L'AICA indique que, pour assurer des résultats justes, il est nécessaire que les prestataires et les intermédiaires traitent leurs clients de manière équitable conformément à leur culture d'entreprise.

Les organismes mondiaux notent que les **structures de rémunération** devraient encourager des pratiques de marché responsables et un traitement équitable tout en permettant d'éviter les conflits d'intérêts. Il est généralement reconnu, et cela est fondamental, que les niveaux de rémunération doivent non seulement être déterminés par le volume des ventes, mais aussi être basés sur la satisfaction des consommateurs et la fidélité des clients aux produits, ainsi que sur l'application des directives ou des codes de bonne conduite reflétant le devoir de précaution envers les clients. Il est indispensable que les prestataires aient des comportements déontologiques et de bonne foi – notamment lorsqu'ils s'efforcent de traiter leurs clients de manière équitable et de servir au mieux leurs intérêts.

Les organismes mondiaux font observer à quel point il est important que les prestataires et les agents procèdent à **l'évaluation des besoins, des intérêts et de la situation des clients** avant de leur proposer un produit (un service ou des conseils) – et pendant tout son cycle de vie. Ils font valoir que les informations requises aux fins de cette évaluation doivent être

proportionnées à la nature et à la complexité du produit et que les prestataires doivent exercer un contrôle de ceux qui procèdent aux évaluations des tierces parties, comme les agents.

Le Groupe de travail de l'OCDE et FinCoNet insistent sur l'importance que présentent **les évaluations de la solvabilité et de la capacité à assumer les coûts** pour déterminer la probabilité de remboursement des crédits. L'évaluation de la capacité à assumer les coûts a pour objet de servir les intérêts du consommateur et d'assurer son bien-être, et est motivée par le respect de principes tels que l'équité et l'éthique. Cette évaluation considère de manière globale la capacité de remboursement de la dette par le client, c'est-à-dire, entre autres, sa situation financière et économique, son niveau de vie et des facteurs subjectifs comme ses besoins, ses exigences et ses objectifs. FinCoNet indique qu'il peut être interdit à des prestataires de crédit et à des intermédiaires de faciliter l'obtention de crédit à moins qu'ils ne puissent montrer, sur la base de l'évaluation de la capacité du client à assumer les coûts, que l'octroi de ce crédit sert les intérêts de ce dernier. Le Groupe de travail de l'OCDE fait valoir que les exigences de solvabilité font partie des critères de prêt responsable qui aident les prestataires à éviter des ventes abusives.

Le Groupe de travail de l'OCDE, FinCoNet et l'AICA notent que les prestataires devraient prêter attention aux besoins, aux intérêts et à la situation des clients appartenant à des groupes vulnérables, et que les autorités peuvent prendre des mesures de protection supplémentaires. Le Groupe de travail de l'OCDE suggère de collecter des informations sur les **groupes vulnérables** et leur traitement équitable auprès de groupes de consommateurs, dans le cadre d'études réalisées auprès des consommateurs et des mesures de supervision, sur la base des plaintes formulées et par d'autres moyens.

L'évaluation du caractère adéquat et approprié du produit ou du service est un autre élément constitutif d'un traitement équitable et des efforts menés pour servir au mieux les intérêts du client. Le Groupe de travail de l'OCDE, l'OICV, le Comité de Bâle et l'AICA mentionnent tous que les prestataires peuvent être soumis à une « obligation d'adéquation », qui réduit les possibilités de ventes abusives en garantissant qu'un produit est adapté à un consommateur particulier. FinCoNet met en relief les bonnes pratiques applicables par les prestataires pour évaluer l'adéquation des produits et prévenir l'octroi de prêts irresponsables ; les pratiques liées aux mesures réglementaires imposant des limites à la conception de certains produits de crédit pour faire face à une inadéquation systémique ; et les pratiques qui encouragent les consommateurs à choisir des produits ou des plafonds de crédit appropriés.

Les processus d'approbation internes des produits sont considérés comme pertinents pour l'évaluation des produits. Le Groupe de travail de l'OCDE indique que ces processus devraient permettre aux prestataires de proposer des produits qui répondent aux besoins des consommateurs visés – en particulier les groupes vulnérables – et de rapidement retirer du marché ou de cesser de vendre les produits qui portent préjudice aux consommateurs et ne servent pas au mieux leurs intérêts. L'AICA souligne également l'importance de processus adéquats de gouvernance des produits, notamment en ce qui concerne la conception, la distribution et l'examen des produits, et plus particulièrement l'approbation de produits inclusifs.

Approches basées sur les principes et approches basées sur les règles

Bien que les organismes mondiaux prennent en compte les notions de résultats pour les clients en vue d'assurer la protection de ces derniers, ils n'ont pas encore mis l'accent sur la **perspective du consommateur**. Ils suivent une trajectoire plus classique, en déclarant les **principes** qui doivent être respectés et en établissant les objectifs et les pratiques commerciales et, dans certains cas, les **règles** particulières que doivent appliquer les prestataires. Ils n'examinent guère les types de résultats pour les clients que devraient prendre en compte les prestataires. Il revient à ces derniers d'identifier, de décrire, de choisir et d'examiner les résultats pour les clients avec les autorités. L'AICA est le seul organisme mondial qui mentionne clairement les résultats pour les clients dans les débats consacrés à l'importance de la mesure des résultats générés par les assurances et l'équilibre entre la valeur pour le client et les objectifs de protection du consommateur dans la conception de ces approches.

Les organismes mondiaux notent que les instances de réglementation pourraient appliquer aux concepts de résultats pour les clients des **approches basées** à la fois **sur des principes et sur des règles**. Le Groupe de travail de l'OCDE et l'AICA font valoir qu'une approche du traitement équitable basée sur les principes pourrait compléter l'application de règles spécifiques sur l'engagement commercial – par exemple celles qui régissent l'approbation de produits complexes ou obligatoires et l'engagement auprès de segments de clients vulnérables, ou lors de l'établissement d'obligations d'adéquation et de protection.

Les organismes de réglementation pourraient recourir à des **interdictions basées sur les règles pour protéger les clients vulnérables**. FinCoNet note expressément que les autorités peuvent interdire des produits ou certaines de leurs caractéristiques en considérant le type et le degré de vulnérabilité du consommateur ou du groupe de population auquel il appartient, les effets financiers négatifs que les produits en question pourraient avoir sur les consommateurs, la complexité et le risque des produits, les canaux de distribution et la nature du prestataire ou de l'intermédiaire. Certaines juridictions estiment qu'il est approprié de prévoir des protections supplémentaires pour les catégories de consommateurs acquérant un produit particulier ou de limiter certaines caractéristiques du produit, notamment en plafonnant les taux d'intérêt, ou de répondre à des préoccupations systémiques du marché en interdisant un produit.

Les organismes mondiaux soulignent l'importance de développer une **approche proportionnée basée sur le degré de risque**. L'AICA fait valoir de surcroît que les organismes de réglementation doivent inclure de manière adéquate le risque lié à la conduite des activités dans un cadre global basé sur le risque. Il se pourrait, sinon, qu'une définition réglementaire restrictive du risque de conduite des activités puisse avoir des répercussions négatives sur les résultats obtenus par les clients. Une approche basée sur le degré de risque permet de garantir que les risques liés à la conduite des activités sont dûment gérés tout au long du cycle de vie du produit :

- Classer le risque lié à la conduite des activités uniquement comme un risque opérationnel

lors de la formulation des stratégies ou dans le cadre des processus de conception peut mettre l'accent sur l'efficacité du service client et des processus de transaction, mais faire abstraction des résultats obtenus par les consommateurs.

- Classer le risque lié à la conduite des activités uniquement comme un risque de réputation peut permettre d'atténuer le risque de manière à protéger la réputation de l'entité, mais n'améliore pas nécessairement les résultats pour les clients et ne garantit pas de recours appropriés.
- Classer le risque lié à la conduite des activités uniquement comme un risque juridique ou réglementaire peut se traduire par la réalisation d'un exercice mécanique de conformité réglementaire minimale, mais ne prend pas pleinement en compte les résultats pour les clients et n'instaure pas une culture de traitement équitable.

