

## Une réponse au COVID-19 centrée sur le client: La Gestion de la Performance Sociale dans la Pratique Exemples issus du terrain.

### Phase 1: Soutenez vos clients et votre personnel

“Si vous êtes Directeur Général, prendre soin des gens signifie aussi prendre soin de vos employés et clients. Cette crise a mis en évidence le fait que ce sont les efforts des employés et la fidélité des clients qui permettront à une entreprise de traverser cette période extraordinaire. Le travail du DG consiste simplement à faire tout son possible pour s’assurer que l’on prend soin d’eux...” ([Bain & Consulting Plan d’action pour les DG](#)) (Lien renvoyant à une page en Anglais)

#### 1. Du soutien à vos clients

##### *Principes basés sur la mission*

En tant qu’organisation orientée client, vous trouverez ci-après quelques principes clés qui pourraient vous être utiles pour orienter votre réponse à la pandémie de COVID-19. Dans [« Conseils de ACCION aux Prestataires de Services Financiers durant le COVID-19 »](#) (ce lien renvoie à un texte en Anglais), il est recommandé aux Prestataires de Services Financiers de focaliser leur attention sur les quatre points suivants:

- **Réponse avec la mission comme fondement** : Votre réponse doit incarner votre mission et démontrer votre engagement pour le bien-être de vos clients.
- **Les populations desservies sont particulièrement vulnérables**: Il est peu probable que vos clients aient accès à des soins de santé de qualité mais abordables et à des congés payés en cas de maladie d’un membre de leur famille. Leurs moyens de subsistance sont particulièrement vulnérables à l’impact du Covid-19 et ils sont moins susceptibles d’avoir une épargne ou une assurance adéquate pour résister au choc.
- **De la compréhension à l’action**: Votre institution doit comprendre les réalités détaillées de chaque segment de votre clientèle pour pouvoir répondre à leurs besoins et défis spécifiques.
- **Adoptez une vision à long terme**: Les Prestataires de Services Financiers doivent entretenir des relations étroites avec leurs clients afin de pouvoir les accompagner dans cette crise, les fidéliser et les maintenir dans le portefeuille une fois la crise passée.

Dans sa déclaration suivante, Martin Burt de la [Fondation Paraguaya](#) vous exhorte également à ne pas perdre de vue vos missions: «J’espère vraiment que l’industrie de la microfinance est entièrement engagé auprès de ses clients et montre que nous sommes ensemble dans ce bateau. Nous ne pouvons pas nous préoccuper beaucoup plus des capitaux propres de notre portefeuille et de la santé de nos investisseurs que de la santé de nos clients. Montrons au monde qui nous sommes vraiment et pourquoi nous nous sommes engagés dans la microfinance en premier lieu. Nous allons laisser notre peau sur le fil de fer barbelé, mais c’est ce pour quoi nous existons. ”

### ***Exploitez vos relations avec les clients pour leur fournir des conseils et des informations fiables.***

La communication avec les clients est très importante pour leur fournir des informations, comprendre leur situation et maintenir les relations qu'ils ont avec votre institution pour faciliter la transition une fois la crise terminée.

- Rendez votre personnel plus autonome dans la lutte en lui fournissant des informations précises et à temps réel sur le virus, appuyez-vous sur lui pour communiquer régulièrement avec les clients afin qu'il devienne pour ces derniers une source fiable d'informations sur le virus et éduquez-le personnel sur les gestes barrières pour s'en préserver.
- Prévenez les clients de l'existence d'arnaques et de canulars, en particulier étant donné l'utilisation croissante des canaux numériques, et indiquez-leur les différents pièges à éviter en la matière. [Des orientations supplémentaires sont en cours d'élaboration par la SPTF relativement à la [cybersécurité et la fraude.](#)] (Lien renvoyant à une page en Anglais)
  - **Hameçonnage associé au Coronavirus** : Diverses campagnes d'hameçonnage profitent de l'attention accrue portée au COVID-19 pour distribuer des logiciels malveillants, voler des informations d'identification et arnaquer les utilisateurs à court d'argent.
- Mettez en place un service d'assistance physique/téléphonique pour les clients et promouvez tous les canaux de communication disponibles qui respectent la distanciation sociale.
- Restez quotidiennement en contact avec les clients via le téléphone, les SMS, et/ou les médias sociaux.
- Modifiez les procédures de recouvrement et la structure des mesures d'incitation du personnel afin de les encourager à être sensibles aux changements de situation des clients et éviter les comportements agressifs ou irresponsables de leur part.

**Haïti:** Avant que Haïti n'ait un seul cas confirmé, Fonkoze a créé la première formation en langue créole du pays sur le Coronavirus. Cette réponse rapide a permis aux employés de prévenir les rumeurs et la panique et de diffuser des informations médicales précises aux plus de 50 000 clients de l'IMF. Ils notent que l'éducation des clients peut changer le cours de l'évolution du virus sur l'île car les clients font souvent confiance à Fonkoze par rapport à d'autres sources d'information.

**Bangladesh:** En utilisant les plateformes numériques et les médias sociaux pour la sensibilisation, la BRAC a publié un contenu pertinent sur le lavage des mains, l'hygiène respiratoire et la distanciation sociale qui sont régulièrement promus par le biais de la [page Facebook de la BRAC](#) et un [blog](#).

### ***Restructurez vos opérations pour protéger vos clients***

Identifiez les risques que vos méthodes traditionnelles de travail peuvent présenter pour vos clients et opérez une restructuration pour les réduire.

- Privilégiez des canaux excluant les opérations en agence pour offrir vos services
- Aidez les clients à utiliser l'argent mobile autant que possible pour éviter l'utilisation de l'argent physique. L'implémentation de cette mesure se fera différemment en fonction du marché :
  - Si votre économie est toujours ouverte, essayez de faire migrer la population vers des portefeuilles mobiles ou d'autres canaux qui autorisent les transactions numériques avant sa fermeture;

- Si l'économie est déjà fermée, essayez d'intensifier tous les canaux numériques existants ou ceux en phase pilote qui peuvent permettre aux clients d'utiliser les transactions numériques sur le champ; et
- Consignez dans un document quelles auraient été les solutions idéales pour vos clients dans l'immédiat et planifiez de les mettre en œuvre après la crise, afin d'être mieux préparé pour la prochaine fois.
- Pour les prêts de groupe, mettez à contribution les chefs de groupe pour la communication et pour faciliter les transactions tout en réduisant au maximum les réunions en présentiel avec un grand nombre de clients.

**Leçons de la Chine:** la Chine a bénéficié de plusieurs facteurs ayant permis la continuité des affaires. Les plateformes de paiement numérique et de commerce électronique comme WeChat Pay et Alipay sont largement adoptées par la population, réduisant ainsi les besoins en espèce. Grâce à l'existence de bonnes infrastructures, incluant les infrastructures électriques, les réseaux de télécommunications et l'accès à Internet, de nombreux employés étaient déjà équipés pour le télétravail et pour recevoir leurs salaires via des transferts numériques.

Pendant le confinement national, les agents de crédit ne pouvaient visiter les clients et ces derniers non plus ne pouvaient se rendre dans les banques. Dans ce contexte, les communications mobiles et les options de paiement numérique ont joué un rôle essentiel. Éduquer les clients à l'utilisation des plateformes de paiement numériques réduit la dépendance vis-à-vis de l'espèce. CD Finance s'est appuyé sur sa plateforme numérique existante pour gérer les paiements. Sur la base de l'historique des prêts et des évaluations de crédit, ils ont pu déterminer rapidement s'il fallait ou non offrir des extensions de crédit et de prêt aux clients existants via ce canal numérique.

**Leçons du Kenya:** Safaricom et d'autres fournisseurs d'argent mobile sont en train d'appliquer des [frais fluctuants et de réviser à la hausse les limites dans les transactions d'argent mobile](#), (document en Anglais), ce qui est une mesure prudente compte tenu des exigences de la distanciation sociale.

***Collectez régulièrement des informations pour comprendre la situation et les besoins des clients, en particulier des plus vulnérables***

S'il est clair que l'impact du COVID-19 sera dévastateur pour beaucoup, tout le monde ne sera pas affecté de la même manière. Il est important de comprendre les spécificités de qui est affecté et comment il l'est, et de quelle manière ces effets changeront au fil du temps, afin que des mesures appropriées puissent être prises. En tant que Prestataires de Services Financiers à orientation sociale, vous devriez:

- Comprendre ce qui se passe avec vos clients, à l'aide d'enquêtes standardisées simples, effectuées par le personnel de terrain ou le personnel du centre d'appels travaillant à distance depuis leur domicile. Rassembler des informations sur ce dont les clients auront besoin pour redémarrer leur entreprise après la fin du confinement.
- Segmenter vos clients et comprendre les différences entre les segments. Dressez le profil des marchés / clients par activité économique, capacité de remboursement et ceux qui ont besoin de financement maintenant ou plus tard.
- Analyser les données collectées au niveau des clients pour déterminer ceux qui sont les plus touchés et de quelles manières, et quelles politiques ou quels facteurs les impactent le plus.

- Prendre des décisions stratégiques et opérationnelles sur la façon de gérer la crise en fonction de ces données au niveau du client.
- Répéter cette collecte de données au niveau du client régulièrement pendant la crise pour comprendre comment la situation des clients évolue, par exemple une fois toutes les deux semaines.
- Tisser des liens avec les réseaux nationaux de microfinance, les organisations d'aide internationale, les bureaux gouvernementaux nationaux, pour fournir aux décideurs des informations exploitables basées sur les commentaires des clients, qui peuvent être utilisées pour identifier les endroits où les politiques peuvent réduire l'impact de la crise et améliorer les résultats pour les personnes sur les marchés informels.

**Un formulaire d'enquête spécial COVID-19. Avec des contributions de FINCA, Oikocredit, et ADA, la SPTF et 60 Decibels ont développé un formulaire d'enquête spécial COVID-19 qui sera un outil de collecte de données sur les clients pour les Prestataires de Services Financiers (actuellement disponible en anglais et en français).** La SPTF fait équipe avec FINCA pour créer une plateforme de sondage sûre, avec un serveur basé sur « l'informatique en nuage ». Les trois Facilités de la Finance Inclusive et Responsable gérées par la SPTF vont offrir des formations sur l'outil et peuvent co-financer la mise en œuvre d'une enquête avec cet outil. Cette enquête vous aidera à comprendre la situation des différents segments de clientèle et à y répondre de manière appropriée. Elle aidera les organisations à identifier les éléments suivants:

- Qui est en difficulté et a besoin d'aide;
- Qui a un revenu suffisant pour survivre (par exemple quelqu'un qui bénéficie de transferts d'argent) mais qui peut avoir besoin d'avoir accès à des services financiers;
- Qui exerce un métier nécessitant un accès continu au crédit;
- Quels changements politiques ou de réglementation pourraient encourager les Prestataires de Services financiers à aider les clients.

### **Prenez des mesures pour éviter les difficultés et saisir les opportunités**

Pour traiter les clients de manière responsable, il est important que les Prestataires de Services Financiers les aident à faire face aux difficultés provoquées par le confinement et à ne pas créer de risque supplémentaire par le biais de prêts non durables à la consommation. Les gens continueront à acheter de la nourriture et des produits essentiels. Selon l'ampleur du confinement, l'activité économique peut être plus ou moins affectée. Une partie de cette activité peut même complètement disparaître. La question est alors de savoir qui est le plus ou le moins affecté et où se situent les opportunités de soutien pour les prestataires de services financiers. Il est important d'évaluer la situation par secteur et d'élaborer des plans de réponse spécifiques aux différents segments de clientèle.

#### Pour les clients vulnérables:

- Gelez les remboursements de prêts et les intérêts courus pendant toute la durée du confinement, voire un certain temps après la reprise de l'activité économique
- Communiquez aux clients la nécessité de se concentrer sur leur sécurité et leur permettre de le faire en allégeant la pression de la dette.
- Autorisez l'accès facile à l'épargne.

- Agissez comme canal de secours: fournissez des informations aux programmes d'aide gouvernementaux ou internationaux sur les clients les plus vulnérables; si possible œuvrer à faciliter la réception des subventions gouvernementales.

**La Fondation Paraguaya** (lien renvoyant à une page en Anglais) est en train de :

- Distribuer des semences de sorte que dans 1-2 mois, les clients pourront consommer de la nourriture produite par eux-mêmes grâce à des jardins potagers contenant des haricots, du manioc et des tomates.
- Dresser des listes de tous les clients exerçant un travail indépendant, par situation géographique, pour s'assurer qu'ils auront accès aux programmes gouvernementaux qui fournissent de l'aide à cette catégorie de personnes.

Pour les clients dont les entreprises continuent de fonctionner / ou qui ont des sources de revenu permanentes

- Restructurez les prêts si nécessaire
- Envisagez de renoncer aux frais pour retard de remboursement
- Fournissez des informations / des conseils commerciaux (par exemple sur l'approvisionnement en produits, le marketing, le soutien gouvernemental, les réglementations, etc.)
- Fournissez un capital d'urgence (prêt d'urgence) à ceux qui peuvent profiter des opportunités (réfléchir au taux d'intérêt approprié)
- Permettez un accès facile aux épargnes
- Promouvez l'entraide en encourageant ceux qui ne sont pas affectés par la crise à soutenir ceux qui le sont (par exemple en leur offrant un emploi)
- Aidez les clients à mettre leurs produits sur le marché, ce qui aide à la fois les petits producteurs et ceux des villes pour une sécurité alimentaire.

**Leçons supplémentaires de la Chine:** En raison de la réduction considérable des flux de trésorerie pendant et après le confinement, le nombre de prêts en souffrance a considérablement augmenté. Grassland a appris, dans une analyse d'impact réalisée avec le soutien d'ACCION, que la crise a frappé certains secteurs plus durement que d'autres, ce qui a nécessité une stratégie différenciée pour chaque segment. En fonction du secteur et du marché, **Grassland Finance** a prolongé la période de remboursement, accordé des prêts supplémentaires ou reporté le remboursement des prêts.

Le secteur agricole a été confronté à des défis uniques pendant le confinement qui est intervenu pendant la période des semailles. Les agriculteurs ont eu de ce fait des difficultés à obtenir les intrants agricoles dont ils avaient besoin, comme les engrais. **CD Finance** a pu décaisser 5 millions de dollars de prêts aux agriculteurs pour acheter des engrais grâce à un partenariat avec une société d'intrants agricoles.

Plan pour la recapitalisation:

- Définissez les conditions des futurs prêts pour éviter un fardeau de dette ingérable
- Discutez avec les investisseurs et autres bailleurs de fonds pour vous assurer que le capital sera disponible en cas de besoin

- Prévoyez des effectifs supplémentaires pour être en mesure de répartir rapidement le capital là où cela est nécessaire
- Planifiez des soutiens / conseils commerciaux et des communications pour informer les clients au jour le jour compte tenu de l'évolution rapide du contexte et de son impact sur leurs moyens de subsistance ou sources de revenu.

### ***Restructuration opérationnelle responsable - équilibre entre performance sociale et financière***

La meilleure façon de gérer les revenus à l'heure actuelle est de se concentrer sur les retombées finales. Faites ce qui est nécessaire maintenant pour instaurer la confiance avec vos clients et les fidéliser et cette fidélité ira au-delà de cette crise. N'oubliez pas qu'il y aura un après crise.

Ci-après, quelques pistes pour soulager vos clients de leurs difficultés tout en renforçant leur confiance et préservant leurs biens:

- Veillez à ce que les recouvrements continus et / ou les intérêts courus ne contribuent pas au surendettement des clients vulnérables.
- Évitez d'être trop sélectifs en matière de prêts pendant la crise (par exemple en se concentrant uniquement sur les meilleurs clients ou en évitant certains secteurs), pour garantir que tous les clients ayant la possibilité de poursuivre leurs activités aient accès au crédit et une assistance.
- Veillez à ce que les prêts de recapitalisation soient structurés de manière à ne pas alourdir la dette existante de manière insoutenable (par exemple, restructurer les prêts existants afin qu'ils n'aient pas à être remboursés immédiatement).
- Équilibrez le besoin de réduction des dépenses avec l'obligation de garantir au personnel des moyens de subsistance et la nécessité d'être à même d'octroyer des prêts rapidement une fois la crise terminée.

### ***Partagez vos informations sur vos clients pour soutenir les actions des autres***

Les exigences et réglementations des investisseurs peuvent affecter la capacité des Prestataires de Services Financiers à répondre à la crise du COVID-19. Il est important que ces Prestataires s'engagent à présenter les informations qu'ils ont recueillies, à expliquer leurs réponses prévues et comment celles-ci sont affectées par les politiques ou les actions des investisseurs et des régulateurs.

Les données sur l'activité économique locale, en particulier celles basées sur les comparaisons entre pays, peuvent être utilisées pour identifier où les politiques peuvent réduire l'impact de la crise et améliorer les résultats pour les personnes exerçant sur les marchés informels.

- Certaines IMF ont des difficultés à rémunérer leur personnel et sont à quelques semaines d'effectuer des licenciements. Elles ont diverses problématiques à résoudre : Devraient-elles retarder les remboursements des clients ou payer leur personnel? L'objectif est-il de survivre après la crise ou de maintenir bas le PAR maintenant? Il est nécessaire d'impliquer les investisseurs, les Institutions Financières de Développement et les régulateurs dans ces discussions.
- Les IMF doivent voir leurs remboursements différés avant de pouvoir différer les remboursements de leurs emprunteurs.
- Elles doivent intégrer des réseaux ou d'autres canaux pour fournir aux décideurs des informations exploitables basées sur les retours des clients.

**Kenya:** Restructuration des prêts et extension de la suspension des frais sur les transactions d'argent mobile.

**Philippines:** CARD plaide pour que le gouvernement accorde un soutien financier et non financier à l'industrie, car le besoin en liquidité sera une préoccupation réelle.

**Afrique du Sud:** SEF mène des enquêtes hebdomadaires auprès des clients qui scrutent en détail les impacts de la crise sur les clients avec une segmentation détaillée des types d'entreprises / secteurs. Ces données fréquentes permettent d'avoir une claire vision de l'évolution de l'impact de cette crise. Sur la base de ces données, SEF est invité à apporter des contributions sur les politiques à implémenter au Ministère de la Petite Entreprise, par exemple un changement récent de la réglementation des 500 000 magasins informels appelés «spaza» et des commerçants informels (desservant 70% de la population) pourrait aider ces personnes à continuer de faire du commerce. Ce faisant, les employés de SEF entretiennent des relations personnalisées avec leurs clients tout en plaidant pour leur avenir.

## 2. Du soutien à votre personnel

La responsabilité envers le personnel est essentielle pendant la crise COVID-19 pour protéger sa santé, lui permettre d'apporter un appui à vos clients et pour vous assurer que vous disposez d'une équipe fidèle et compétente pour impulser la reprise des affaires le plus rapidement possible à la fin de la crise.

- Communiquez: plus que ce qui semble nécessaire, au-delà de ce qui semble raisonnable. Communiquez avec votre équipe (y compris votre conseil d'administration) à intervalles réguliers, fréquents et prévisibles. Équilibrez l'honnêteté et la transparence autour des mauvaises nouvelles avec un esprit d'optimisme omniprésent. Fournissez des communications fréquentes pour remonter le moral et rassurer le personnel quant à leurs postes (en particulier les objectifs de sécurité d'emploi / rémunération / performance).
- Identifiez le personnel vulnérable et assurez-vous qu'il s'auto-isole.
- Mettez en place une structure de réponse au virus au sein de l'organisation (par exemple un comité de gestion de la crise)
- Passez en revue les procédures de congé maladie / les messages interdisant de venir au bureau en cas de maladie. Assurez-vous que les employés ne viennent pas au bureau parce qu'ils ont peur de perdre leur emploi.
- Restructurez les pratiques de travail, par exemple en autorisant le travail depuis le domicile, mettre en place des processus sécurisés de traitement des espèces, etc.
- Communiquez les informations sur la façon de réduire le risque de transmission (par exemple les cours en ligne).
- Réaffectez le personnel, par ex. pour fournir des informations / conseils aux clients.

**FINCA Impact Finance** s'engage à ce qu'elle appelle la «communication excessive», préférant pécher par excès plutôt que par insuffisance de contacts avec le personnel. En tant que réseau comportant 20 filiales réparties à travers le monde, FINCA organise des appels hebdomadaires entre le PDG et les responsables de chaque IMF. Chaque filiale a également nommé un responsable de crise qui produit des rapports hebdomadaires sur tous les aspects, depuis les changements de politique locale jusqu'aux cas de maladies du personnel.

**Microstart:** Chaque membre du personnel est contacté chaque jour. Les équipes ont des appels téléphoniques quotidiens. Le chef d'équipe fixe un objectif journalier et chaque membre de l'équipe lui

envoie un e-mail à la fin de chaque journée avec une mise à jour sur les tâches accomplies. Les listes de tâches énumératives permettent une surveillance étroite de la réponse à la crise et seront également utiles pour les rapports, une fois la crise terminée.

**La SPTF a créé une vidéo sur comment “Traiter de façon responsable les employés pendant le COVID”** en [Anglais](#), en [Français](#), et en [Espagnol](#), qui donne des conseils basés sur des leçons apprises sur le terrain présente.

La SPTF également a **consigné ces informations dans un blog** : [Traiter de façon responsable le personnel durant la Pandémie : Trois Choses à Faire Aujourd’hui- Comment pouvons-nous surmonter la crise du coronavirus en maintenant intactes les relations avec les clients et les employés?](#) (ce lien renvoie à un texte en Anglais)