

PROPOSITIONS
DE
RECOMMANDATION

MARS 2020

POINTS D'ATTENTION POUR LA
CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DES IMF
DANS LE CONTEXTE DE L'ÉPIDÉMIE DE
COVID-19

HANS HEKKENBERG ET WENDY MEDRANO-LAZO EN COLLABORATION
AVEC PAULA CORTES, SOULEMANE DJOBO, CATHERINE LIZIARD,
SIMONE UCCHEDDU ET MASSIMO VITA.



TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	1
Introduction	2
Partie I - Diagnostic	4
1. Mise en place d'un comité de gestion de crise	4
2. Analyse des activités critiques	6
3. Analyse des parties prenantes	7
4. Analyse des données non financières et financières	8
4.1. Non financières	8
4.2. Financières	8
5. Analyse de scénario	9
6. Évaluation de la liquidité	10
7. Résumé des principales recommandations d'analyse	12
Partie II - Mesures relatives au plan de gestion de crise et de continuité des activités	13
Annexe 1	19
Annexe 2	20

INTRODUCTION

Ce document identifie une série de points d'attention pour analyser la situation et prendre les mesures nécessaires et appropriées à la **gestion de la crise** et assurer la **continuité des activités** face à la pandémie COVID-19.

Il est organisé en deux parties comprenant des conseils pour l'analyse de la situation et une liste de contrôle des mesures pour la gestion de la crise et la continuité des activités. Ce document se veut un outil pratique pour les IMF. Il peut être lu entièrement ou partiellement selon les besoins spécifiques du lecteur et la situation de l'IMF.

L'objectif est de fournir des lignes directrices de référence aux institutions de microfinance (IMF) / prestataires de services financiers (PSF) lors de la préparation de leur plan de continuité des activités pour faire face à la crise pandémique afin de :

- maintenir un traitement responsable des clients et pour proposer un soutien par des mesures appropriée à la situation;
- minimiser le risque d'infection et assurer un traitement responsable des employés et des agents pendant la crise ;
- minimiser les risques pour l'institution afin d'assurer la continuité des activités pendant et après la crise ;
- communiquer de manière proactive avec toutes les parties prenantes.

Le COVID-19 est une maladie infectieuse causée par le coronavirus le plus récemment découvert. Les symptômes typiques sont la fièvre, la toux, des difficultés respiratoires et un essoufflement. Les symptômes peuvent n'apparaître que 14 jours après l'exposition au COVID-19. Ce nouveau virus et cette nouvelle maladie étaient inconnus avant le début de l'épidémie à Wuhan, en Chine, en décembre 2019¹. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que cette épidémie était une pandémie mondiale, touchant sévèrement plusieurs pays.

Les effets ne se limitent pas au secteur de la microfinance ou à l'économie locale et portent sur :

- baisse de la demande : vêtements, exportations de produits agricoles et industriels, tourisme / voyages
- limitation des transports : transports routiers, aériens, maritimes, fluviaux privés et publics
- stagnation des importations de matières premières et de marchandises en général
- diminution des prix des produits de base due à la baisse de la demande
- diminution des transferts de fonds
- fermetures temporaires ou définitives d'entreprises
- hausse du chômage
- baisse de la consommation, notamment non alimentaire
- fluctuation des taux d'intérêt
- dépréciation des monnaies
- confinement de la population dans certains pays.

¹ <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

À cela s'ajoutent d'autres facteurs aggravants comme la guerre du prix du pétrole, les catastrophes naturelles (par exemple, la menace des sauterelles dans certaines régions d'Asie et d'Afrique, les inondations, les typhons)², le terrorisme, etc.

Ces développements auront et ont déjà de nombreux impacts négatifs pour le secteur de la microfinance, car ils entraîneront des problèmes de continuité des activités :

- sécurité et santé des employés, des clients et de leurs familles
- perte de productivité due à la mobilité limitée, au travail à distance des employés et à la maladie du personnel,
- difficultés opérationnelles dues à la restriction des déplacements, aux couvre-feux et aux éventuels confinements
- perte ou diminution d'activité des clients entraînant une diminution ou une perte de revenus (y compris provenant d'autres sources telles que les transferts de fonds) pour les clients entraînant des problèmes de remboursement des crédits en cours / augmentation du PAR
- augmentation du risque de fraude en raison de la réduction des contrôles
- problèmes de liquidité et de solvabilité
- non-respect des contrats, et exigences réglementaires.

Étant donné que le virus se propage très vite, il est important d'**agir immédiatement et de** ne pas attendre, car la mise en place de mesures et leurs effets directs prennent du temps.

Le site web de l'OMS (<https://www.who.int/fr/>) est une source d'information très importante. Consultez ce site régulièrement pour obtenir les dernières informations. Le cas échéant, il est fait référence à certaines parties de ce site web³.

Cette note a été préparée par Hans Hekkenberg, consultant indépendant, et Wendy Medrano-Lazo en collaboration avec Paula Cortes, Soulemane Djobo, Catherine Liziard et Simone Uccheddu, tous de ADA, et Massimo Vita.

ADA tient à remercier tout particulièrement Hans Hekkenberg pour son précieux concours dans la réalisation de ce guide. Il a consacré son temps et son expertise à titre bénévole pour aider le secteur de l'inclusion financière dans le monde entier pendant cette période difficile.



Pour toute question, veuillez contacter ada3t@ada-microfinance.lu

² Y compris des mesures spécifiques comme les mesures fiscales de l'initiative TSA au Cambodge

³ <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

PARTIE I – DIAGNOSTIC

DIAGNOSTIC

1. MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE GESTION DE CRISE
2. ANALYSE DES ACTIVITÉS CRITIQUES
3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES
4. ANALYSE DES DONNÉES NON FINANCIÈRES ET FINANCIÈRES
5. ANALYSE DE SCENARIO
6. ÉVALUATION DE LA LIQUIDITÉ
7. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS D'ANALYSE

1. MISE EN PLACE D'UN COMITE DE GESTION DE CRISE

Dans chaque IMF, il est important de :

- mettre en place un comité interne qui gère la situation de crise et qui se concentre sur la continuité des activités de l'institution
- nommer un responsable de la gestion de crise pour la coordination générale et un responsable de la communication afin de coordonner et de rationaliser la communication interne et externe
- n'inclure que les fonctions pertinentes dans le comité et viser à ce qu'il soit pluri disciplinaires. Des groupes de travail dédiés peuvent être formés pour des actions plus spécifiques si nécessaire.

Membres potentiels (dans la mesure où cela est applicable) :

- PDG / DG
- Membre du Conseil d'Administration
- Responsable du département Finance
- Responsable des opérations
- Responsable des TIC / SIG
- Responsable des ressources humaines
- Responsable de communication
- Responsable du contrôle interne / audit interne.

Rôles et responsabilités :

- surveiller les situations qui affectent directement l'institution, comme les restrictions liées au confinement, le personnel et les clients malades, l'évolution des défauts de remboursement, la liquidité, la solvabilité, etc.
- surveiller la situation externe à l'institution : l'évolution macro-économique, les règlements / lignes directrices des autorités, les actions des autres parties prenantes (bailleurs de fonds / investisseurs, associations professionnelles, etc.)
- effectuer des analyses proactives des processus opérationnels actuels, des événements et des scénarios possibles.
- effectuer des stress-tests.
- prendre toutes les mesures nécessaires pour minimiser les risques afin d'assurer la continuité des activités.
- assurer une communication adéquate et en temps utile au personnel, aux clients et à toutes les autres parties prenantes sur les mesures prises par l'institution.
- s'assurer que le personnel suit les instructions : application des mesures d'hygiène ([voir annexe 1](#) pour plus de détails), distance sociale, travail à domicile, etc.

Le chapitre suivant décrit les différentes analyses à effectuer.

2. ANALYSE DES ACTIVITES CRITIQUES

Il est important de hiérarchiser les activités car toutes les activités n'ont pas la même importance dans un contexte de crise. Les IMF pourraient faire une analyse des activités critiques (ACA), y compris les ressources critiques.

Ressources essentielles pour exécuter les activités critiques :

- identifier les membres clés de la direction et du personnel dans l'ensemble de l'organisation (personnel clé) ;
- veiller à ce que les connaissances soient partagées en temps utile avec une deuxième personne au cas où le responsable principal ne serait plus disponible. Tenir compte du fait que ces deux personnes ne doivent pas partager le même espace physique afin de préserver la fonction, mais qu'une communication constante entre elles soit encouragée ;
- identifier les infrastructures techniques nécessaires et mettre à disposition les connexions : ordinateurs portables pour travailler à domicile, connexion VPN, connexion Internet, double sauvegarde des données et des systèmes à jour, alimentation électrique sans interruption, générateurs avec suffisamment de carburant. Effectuer des tests pour s'assurer que ces systèmes fonctionnent correctement ;
- identifier les processus nécessaires et évaluer les possibilités afin de les rendre flexibles en utilisant des signatures électroniques pour garantir une prise de décision efficace.

Activités critiques / non critiques :

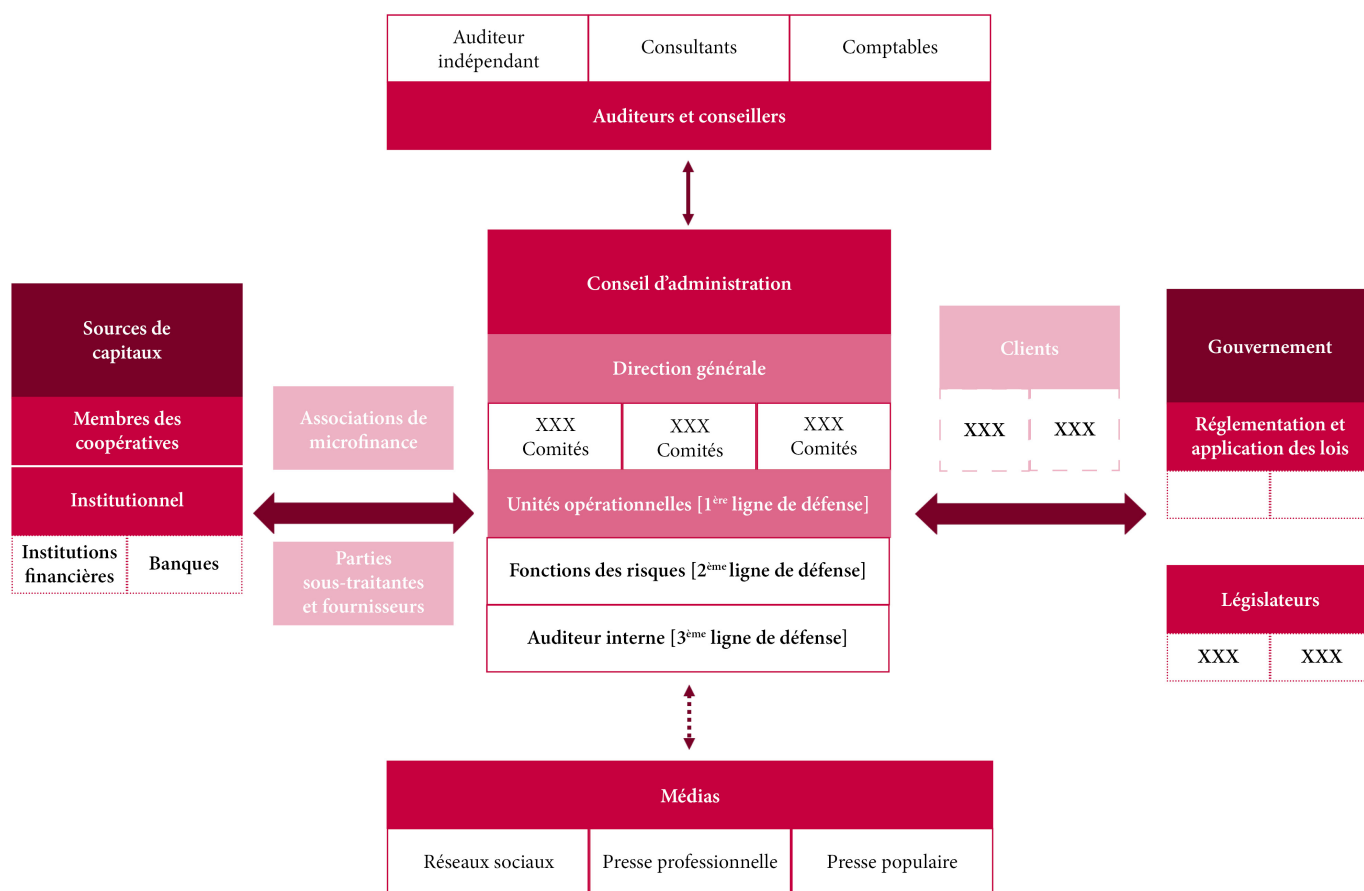
- arrêt / report (ex : formation, voyage, mission, visiteurs internationaux, réunions de groupe) ;
- exécution sous une autre forme (ex : travail à domicile) ;
- exécution normale ;
- exécution avec une fréquence plus élevée (ex : le nettoyage des locaux)
- nouvelles activités résultant de la situation (ex : activités du comité de gestion de crise, plan de communication aux clients dans les langues locales, système de lavage de mains à l'entrée des agences, etc.).

Plusieurs facteurs jouent un rôle pour la prise de décision :

- réduction des contacts humains afin de diminuer le risque de propagation du virus : moins ou pas de contact direct avec les clients, respect des gestes barrières, etc. ;
- disponibilité du personnel : en raison de la maladie, certains membres du personnel peuvent ne pas être disponibles, certains doivent travailler sur d'autres / nouvelles activités, certains travaillent à domicile, etc. ;
- urgence des activités commerciales : embauche de personnel très probablement moins urgente et reportée, lancement d'un nouveau produit, etc.

3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES / PARTENAIRES DE L'ENVIRONNEMENT

Les partenaires de l'IMF sont très importants ; ils peuvent créer un risque et / ou avoir une influence positive. Il est nécessaire de faire une analyse des parties prenantes en commençant par les identifier.



Partie prenante	Influence (H/M/F) **	Niveau de soutien actuel	Qu'attendez-vous de cette partie prenante ?	Qu'est-ce qui est important pour cette partie prenante ?	Quel type de risque peut-elle créer ?	Comment pouvez-vous renforcer son soutien ?	Action à prendre
Clients							
Personnel							
Bailleurs de fonds							
Régulateurs							
AP*							
Etc.							

*Association professionnelle de microfinance / **H / M / F : haute / moyenne/ faible

La colonne "Quel type de risque peut-elle créer ?" peut être remplie en effectuant une analyse de scénario (Cf. ci-dessous).

Dépendance à l'égard de tiers (externalisation, fournisseurs) :

Effectuer une analyse de toutes les activités qui sont externalisées et définir leur niveau de criticité.

Quelles sont les activités qui ne sont pas critiques ou qui pourraient être reportées ou traitées par le personnel de l'institution ? Pour les activités critiques externalisées, il est important d'évaluer la robustesse et la fiabilité du fournisseur. Pensez aux connexions Internet, aux communications, à l'informatique, aux opérateurs de réseaux mobiles, aux canaux de distribution alternatifs, etc. Est-il possible de passer à un autre fournisseur si cela devient nécessaire ?

4. ANALYSE DES DONNEES NON FINANCIERES ET FINANCIERES

4.1. NON FINANCIERES

Il y a un nombre très restreint de mesures préventives à mettre en place. Il est important de se concentrer sur les mesures qui limitent l'impact.

Le suivi quotidien de la situation est essentiel, obtenez des informations sur / à partir de :

- la santé du personnel : maladie / travail à domicile / disponibilité limitée du personnel ;
- la santé des clients ;
- les évolutions de la situation macro-économique ;
- les lignes directrices de l'association professionnelle de microfinance ;
- les règlements du gouvernement et des autorités sanitaires ;
- être attentif aux rumeurs / canulars, informer le personnel et les clients ([voir annexe 2](#)) ;
- la crainte de l'épidémie de COVID-19 : certains membres du personnel pourraient être rappelés chez eux par leur famille, ce qui pourrait entraîner une rotation du personnel plus importante ;
- soyez vigilant à l'égard des membres de votre famille qui reviennent de l'étranger.

4.2. FINANCIERES

Risque de crédit - risque de transaction

Bien que le PAR soit connu comme le principal indicateur du risque de crédit, il s'agit d'un indicateur qui donne une information avec un décalage. Il faut en effet un certain temps avant que des changements de qualité du portefeuille de prêts soient visibles. Une meilleure solution pour suivre l'évolution du portefeuille est la⁴ courbe dite "vintage"⁵. Sur la base de l'évolution de la courbe, il est possible d'estimer l'évolution de la qualité du portefeuille dans les prochains mois par extrapolation.

Risque de crédit - risque de portefeuille

Faire une analyse des crédits les plus risqués en définissant les critères pertinents :

- géographique : par exemple, les zones urbaines peuvent être plus exposées au risque de propagation du virus que les zones rurales ;

⁵ En matière de risque de crédit, le terme "vintage" signifie la production d'un mois de nouveaux crédits. Si l'on suit les différents millésimes des différents mois, on obtient beaucoup plus rapidement une idée de la détérioration du portefeuille de crédits.

- type d'activité : activités qui dépendent de l'exportation et/ou de l'importation telles que le tourisme, le divertissement, les restaurants, les bars, les marchés. Ce type d'entreprises est plus vulnérable en raison des ruptures dans la chaîne de valeur.
- etc.

Risque de change et risque de taux d'intérêt

En raison de l'évolution de la situation, il pourrait y avoir un repli des investisseurs internationaux des pays en développement. Cela affaiblira la monnaie locale. En outre, si le gouvernement décide de baisser le taux d'intérêt de la monnaie du pays, cela entraînera un nouvel affaiblissement de la monnaie locale.

L'évolution des secteurs non financiers et financiers aura des effets sur la **liquidité** ([voir chapitre 6](#)).

5. ANALYSE DE SCENARIO

Et si (exemples) :

Dans un scénario "et si...", certains événements de risques possibles décrits entraînent divers autres types de risques, par exemple un risque financier (comme le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de solvabilité) ou un risque non financier (comme la non-disponibilité du personnel des technologies de l'information et de la communication (TIC), le risque de réputation).

L'analyse du scénario est basée sur les événements causés par :

- les parties prenantes ;
- les tiers / fournisseurs ;
- les événements macro-économiques ;
- les événements politiques / réactions du public.

Voir quelques exemples ci-dessous :

Parties prenantes :

- Les clients de l'IMF / les membres du personnel tombent malades et ne sont pas disponibles pendant une longue période ;
- Les clients ne peuvent pas rembourser, le PAR augmente de x % ;
- Les clients font des retraits massifs d'épargne et de dépôts ;
- Les membres du personnel ne veulent pas entrer dans une zone surpeuplée ou infectée, ce qui oblige les clients à se rendre à l'agence ;
- Un financeur ne renouvelle pas son prêt ou en demande le remboursement parce que les covenants ne sont plus respectés ;
- Le gouvernement décide d'un confinement (comme en Chine, dans certains pays européens, ainsi que dans des pays en développement comme les Philippines, le Salvador, plusieurs pays d'Afrique, l'Inde, etc.) ;
- Dépôt à la (aux) banque(s) : sont-elles suffisamment liquides, ou peuvent-elles geler le dépôt ?
- Retrait à la (aux) banque(s) : les banques fixent-elles un plafond pour les retraits en espèces ?

Tiers :

- Le réseau mobile n'est pas disponible pendant x heures / jours ;
- Le réseau internet n'est pas disponible pendant x heures / jours ;
- Le courant n'est pas disponible pendant x heures / jours ;
- Le prestataire informatique réduit le niveau de service ou arrête son activité ;
- Les pannes des infrastructures/installations vitales (électricité, transport, etc.).

Événements macro-économiques :

- Fluctuation du taux d'intérêt ;
- Risque de change : dépréciation de la monnaie locale ;
- Ralentissement de la production des produits de base / des matières premières affectant les institutions / affectant l'activité des clients ;
- Ralentissement des envois de fonds ;
- Arrêt des activités critiques externalisées (par exemple, l'informatique).

Événements politiques / réactions du public :

- Fraude, escroquerie ;
- Agitation politique / protestations / émeutes / blocus ;
- Vol, pillage ;
- Famine ;
- Les politiciens encouragent un mouvement de "non-paiement".

6. ANALYSE DU RISQUE DE LA LIQUIDITE

Le maintien d'un niveau de liquidité suffisant est **LE** facteur clé de la continuité des activités.

Si l'on ne procède pas à l'analyse complète et aux analyses des scénarios telles que décrites dans le chapitre précédent, les conséquences financières peuvent être importantes :

1. L'augmentation du PAR entraînera...
2. des problèmes de liquidité, qui se traduisent par...
3. des problèmes de solvabilité qui se traduisent par...
4. le non-respect des contrats / exigences réglementaires entraînant...
5. la faillite.

Il est important de gérer les liquidités avant qu'il ne soit trop tard. Les problèmes de liquidité alerteront automatiquement toutes les parties prenantes et cela entraînera des actions de leur part pour tenter de prévenir le problème de leur côté, ce qui déclenchera le reste de la chaîne d'événements aboutissant au risque de faillite.

La liquidité est également affectée directement lorsque les clients retirent massivement leur épargne, étant eux-mêmes confrontés à des problèmes de trésorerie.

Cela signifie que les résultats de l'analyse de scénario doivent être traduits par leur impact sur la liquidité, en faisant un test de stress (stress-test) . .

Les tests de stress sont utilisés pour tester la résilience du PSF dans les différents scénarios financiers défavorables. L'effet cumulé des différents scénarios peut impacter encore plus la position de liquidité au fil du temps.

Ainsi, par exemple, si le PAR monte à x%, la fraude augmente de y% et la monnaie locale se déprécie de z%, quel impact cela aurait-il sur la liquidité au fil du temps ?

Le rapport sur les besoins de liquidité est un outil permettant de mesurer l'impact des différents scénarios sur les besoins de liquidité dans le temps.

Des mesures doivent être prises pour maintenir le déficit à un niveau acceptable, en réduisant les dépenses, en reportant des investissements, en augmentant les flux entrants, par exemple en obtenant un appui / des subventions / des prêts de bailleurs internationaux et des ONG.

Il existe une très bonne publication du CGAP qui décrit une méthodologie de suivi et d'analyse de la liquidité d'une IMF. Cette publication présente également une méthodologie de suivi et d'analyse du risque de taux d'intérêt (et le suivi des écarts) et du risque de change.⁶

⁶<https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Asset-and-Liability-Management-for-Deposit-Taking-Microfinance-Institutions-Jun-2009.pdf>

7. RESUME DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Organisation	<ul style="list-style-type: none">– Mettre en place un comité de gestion de crise, nommer un responsable de gestion de la crise et un responsable de la communication.– Identifier le personnel clé.– Élaborer un plan pour la continuité des prises de décision en cas d'absence des principaux décideurs et cadres.– Veiller à ce que les coordonnées (numéro(s) de téléphone, adresse du domicile) de tous les membres du personnel soient mises à jour, ainsi que les contacts téléphoniques des clients (en particulier des responsables de groupe de clients lorsqu'il y en a).– Rassembler les coordonnées de toutes les parties prenantes et des services de santé et de sécurité.– Diffuser les coordonnées essentielles aux membres du comité de gestion de la crise.
Analyse	<ul style="list-style-type: none">– Faire une analyse des activités et des ressources critiques.– Effectuer une analyse des parties prenantes, y compris une analyse de la dépendance vis-à-vis des tiers.– Faire une analyse de scénarios et identifier les mesures nécessaires pour chacun d'entre eux.– Analyse des différents scénarios sur la liquidité et tests de stress. Prendre les mesures appropriées.
Plan de continuité des activités	<ul style="list-style-type: none">– Élaborer un plan de continuité des activités et un plan de communication sur la base de :<ul style="list-style-type: none">• Actions comme indiqué ci-dessous• Actions supplémentaires basées sur les analyses ci-dessus• Communiquer en temps utile, en interne et en externe

La rapidité dans les situations de crise est cruciale, chaque jour compte !

Choisissez ce qui vous est applicable à un certain stade.

Commencez par élaborer votre plan de continuité des activités. N'essayez pas d'être complet maintenant, cela prendrait trop de temps. Des ajustements pourront être faits plus tard.

PARTIE II - MESURES RELATIVES AU PLAN DE GESTION DE CRISE ET DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

MESURES RELATIVES AU PLAN DE GESTION DE CRISE ET DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

- PERSONNEL
- INSTITUTIONS
- ACCÈS AU BUREAU
- RESSOURCES (INFORMATIQUE, LOCAUX, ÉQUIPEMENTS)
- PARTENAIRES
- CLIENTS
- BAILLEURS DE FONDS / RÉGULATEUR / ASSOCIATION DE MICROFINANCE

Personnel

- Formation continue et sensibilisation : utiliser les médias électroniques autant que possible ;
- Demander au personnel de respecter les mesures d'hygiène appropriées ([voir annexe 1](#) pour plus de détails) ;
- Encourager le personnel à éviter les rencontres de groupes, les rassemblements sociaux, les rassemblements de masse/les lieux bondés (marchés, cinéma, lieux religieux, gares, arrêts de bus, lieux publics) et les transports publics ;
- Les employés dont l'état de santé est déjà précaire sont invités à travailler à domicile. Les employés qui ont de la fièvre et/ou d'autres symptômes liés au Covid-19 doivent rester chez eux et se signaler au service des ressources humaines ;
- Envisager des techniques pour maintenir ou améliorer le moral du personnel (voir la note de l'OMS sur la gestion du *stress lors de l'épidémie de CoV 2019*⁷) et établir un plan de communication interne pour gérer la peur et la panique ;
- Veiller à la sauvegarde du personnel clé, au partage des informations entre les deux principaux responsables ; ne pas partager le même espace physique pour les personnes clés.
- Envisager de payer une prime aux employés compte tenu des circonstances difficiles et afin de maintenir leur loyauté (si possible).
- Reconsidérer les besoins en RH, l'ajuster si nécessaire. Pour le personnel qui a des congés à prendre et dont l'absence n'aura pas d'incidence sur la continuité des activités, le mettre en congé dès que possible.
- Envisager de travailler en équipe (équipe A, équipe B) pour ceux qui doivent être présents au bureau ou qui peuvent être déployés à différents horaires de travail ;
- Établir ou réviser une politique de "travail à domicile" (à valider par la direction) et être capable de l'appliquer à tous les employés en cas de fermeture partielle ou totale de l'institution ;
- Surveiller de près le nombre d'employés travaillant à domicile et le nombre d'employés qui sont déclarés malades ;
- En cas d'infection d'un employé, les locaux de son unité de travail seront désinfectés. Tous les employés et clients qui ont eu des contacts avec lui seront incités à se confiner et un service minimum sera organisé.

⁷https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/coping-with-stress.pdf?sfvrsn=9845bc3a_2

Institution

- Mettre fin aux activités de prospection de nouveaux clients
- Fixer les critères de priorités et d'exclusion en cas d'éventuelles poursuites des activités de décaissement de crédit (clients, types d'entreprises, régions, succursales, etc.) Si l'IMF a la capacité et souhaite continuer à déboursier des crédits, une attention particulière devra être accordée au financement de la production agricole qui commence maintenant dans la plupart des pays en développement.
- En cas de crise de liquidités : réduire les dépenses courantes et repousser les dépenses d'investissements non urgents, demander une aide financière / un financement supplémentaire (voir ci-dessous)
- Rester en contact étroit avec les banques partenaires et évaluer leur propre situation de liquidité afin de déterminer si les dépôts conservés par les banques sont encore suffisamment sécurisés
- Promouvoir l'utilisation des paiements mobiles
- Identifier de nouvelles initiatives ou solutions informatiques qui pourraient être utilisées pour les clients et le personnel
- Repousser les activités non critiques comme la formation, la constitution d'équipes, etc.
- Promouvoir l'apprentissage en ligne dans la mesure du possible
- Promouvoir les réunions par vidéoconférence
- Annuler les voyages, les missions non nécessaires

Accès au bureau

- L'entrée des visiteurs est limitée au strict nécessaire et organisée de manière à minimiser les risques de contamination,
- Demander aux clients d'utiliser autant que possible les transactions mobiles (si applicable)
- Toutes les réunions physiques avec des visiteurs (si elles sont urgentes) sont limitées aux salles de réunion du rez-de-chaussée ; refusez l'accès au bâtiment aux visiteurs non sollicités. Enregistrer tous les visiteurs dans un registre.
- Annuler les missions d'appui, y compris celles des volontaires
- Au cas où les clients peuvent encore se rendre à l'agence :
 - n'autoriser qu'un nombre limité de clients à l'intérieur ; maintenir une distance adéquate entre eux (y compris la file d'attente), éventuellement mettre des marques au sol pour indiquer les distances à respecter
 - mettre en place des tests de température à l'entrée du siège social et des succursales. L'entrée du bâtiment doit être refusée en cas de fièvre.
 - prévoir un système de lavage des mains à l'eau et au savon ou avec un gel hydro alcoolique à l'entrée des agences
 - demander aux clients de se laver soigneusement les mains avec du savon ou du gel hydro alcoolique.

Ressources (informatique, locaux, équipements)

- Renforcer les mesures d'hygiène (nettoyage et désinfection des bureaux plus fréquents) ;
- Prévoir un bureau de remplacement au cas où le siège social ne serait plus disponible ;
- Organiser et tester les mesures de continuité informatiques, télécom et SIG (sauvegardes, VPN, Internet, UPS*, générateurs avec suffisamment de carburant) ;
- Prévoir les installations nécessaires pour travailler à domicile (ordinateurs portables de l'entreprise, connexions VPN, téléphones portables) et les tester avec le personnel concerné ;
- Tester les connexions au système de vidéoconférence.
- Utiliser des solutions de paiement mobile.
- Identifier de nouveaux partenariats éventuels.
- Acheter suffisamment de produits d'hygiène comme des désinfectants pour les mains, des gants médicaux, du savon et/ou des gels hydro alcooliques, des mouchoirs jetables pour le nettoyage.
- Assurer la disponibilité des fournitures de bureau essentielles (papeterie).
- Prendre des mesures de protection pour le personnel de caisse, comme des protections en plastique ou des écrans en plexiglas, afin de séparer les caissiers des clients.
- Réduire le nombre de personnes dans une même pièce, en gardant toujours au moins la distance de 1,5 mètre entre chacun d'entre eux.
- Ajuster les heures d'ouverture de l'agence.
- Envisager la fermeture des agences et des points de services dans les zones touchées et l'interdiction au personnel de se rendre dans les zones touchées.
- Renforcer les mesures de sécurité pour protéger le personnel et les biens. Assurer la sécurité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

* UPS : Alimentation sans coupure : protection contre la perte de données en cas de brève coupure de courant

Partenaires

- Vérifier les contrats d'assurances passés pour les clients, le personnel et l'institution elle-même. Vérifier les assurances prises par l'institution ; contrôler les demandes d'assurance des clients.
- Vérifier les contrats d'assurance santé/vie des clients, le cas échéant (couverture, procédures de réclamation, etc.) et les informer en conséquence.
- Vérifier la réglementation relative aux ressources humaines et apporter les modifications nécessaires.
- Recueillir les informations sur les mesures décidées par l'Etat pouvant avoir un impact sur la situation de l'IMF (obligation de moratoire sur les remboursements, etc.)

Clients

- Mettre en place des activités de formation et de sensibilisation, utiliser les médias électroniques autant que possible (sms, messages USSD / radio / TV). Consultez le site web de l'OMS pour des exemples
- Utiliser des supports de communication (affiches, audiovisuels) sur le lieu de travail pour informer, dans les langues locales ;
- Se préparer à fermer l'accès des clients aux agences si nécessaire ;
- Apprendre aux clients à utiliser leur porte-monnaie électronique pour éviter de toucher à l'argent ;
- Envisager d'accorder des prêts d'urgence aux clients dans le besoin (si possible) ;
- Autoriser les retraits d'épargne et les dépôts et les faciliter ;
- Envisager une prime de fidélité pour les fonds d'épargne/dépôts conservés ;
- Faciliter ou suspendre les remboursements / paiements d'intérêts (si possible) ;
- Restructurer les prêts si nécessaire (si possible) ;
- Faire un inventaire des clients malades, surveiller leur situation ;
- Mettre en place un service d'assistance aux clients : ouvrir une ligne téléphonique d'urgence ;
- Se concentrer sur les clients existants avec une approche centrée sur le client ;
- Envisager des différés pour le paiement du principal ou des moratoires de paiement et des exonérations de frais de retard ;
- Envisager des prêts d'urgence ou des facilités de fonds de roulement ;
- Envisager des taux spéciaux appliqués aux prêts dans les principaux secteurs économiques touchés ;
- Offrir d'autres services à valeur ajoutée (mesures de sécurité, etc.). Rester conscient que la plupart des clients utilisent principalement des espèces. Essayer d'organiser l'accès aux canaux numériques afin de faciliter la distance sociale ;
- Communiquer de manière proactive avec les clients, expliquer les mesures prises et les actions prévues. Rester à l'écoute de leurs préoccupations ;
- Mettre les clients en garde contre les fraudes et les escroqueries possible et contre les rumeurs (voir annexe 2).

- Informer les parties prenantes de la nouvelle situation et des mesures qui sont prises.
- Sur la base de l'analyse la situation de liquidité et des scénarios, identifier les appuis possibles des bailleurs de fonds, des investisseurs, des ONG, du gouvernement, etc. Les associations nationales de microfinance peuvent jouer un rôle important dans la coordination de la demande d'appui.
- Le paysage réglementaire et les mesures prises au niveau national par les gouvernements devraient évoluer rapidement. Un suivi continu est nécessaire et devrait être facilité par les associations nationales de microfinance. Les IMF devraient utiliser leurs associations pour :
 - discuter et négocier de manière proactive avec les régulateurs des mesures d'adaptation, des dérogations potentielles pour les clients et les IMF, etc.
 - identifier d'éventuelles facilités, lignes de crédit, fonds de liquidités d'urgence, etc.
 - mettre en place des actions collectives pour réduire les coûts.
 - faciliter ou aider les gouvernements ou les donateurs internationaux à distribuer des fonds de secours aux clients les plus vulnérables.
 - commencer à négocier d'éventuelles dérogations aux conventions et aux exigences réglementaires.

ANNEXE 1

Mesures d'hygiène⁸

Bien que le virus ait probablement commencé par une transmission entre les animaux et les êtres humains, il se propage maintenant entre les êtres humains. Selon les recherches, une personne infectée peut infecter 2,5 personnes en moyenne. Cela signifie qu'il est de la plus haute importance de prendre des mesures préventives d'hygiène :

- ✓ se laver les mains soigneusement et fréquemment avec de l'eau et du savon ou avec un produit à base d'alcool (s'assurer qu'il y a un stock suffisant de produits et les mettre à disposition dans tous les bâtiments) ;
- ✓ jeter les mouchoirs dans des poubelles fermées ;
- ✓ maintenir une distance d'au moins 1,5 mètre ("deux bras") entre les personnes (distance sociale) à l'intérieur et à l'extérieur des bureaux ;
- ✓ pour les caissiers, les agents de sécurité et les agents de crédit : porter des gants médicaux (s'assurer qu'il y a suffisamment de stock). Pour les caissiers : les espèces (billets et pièces) peuvent être contaminées par le virus ;
- ✓ éviter de se toucher la bouche, le nez et les yeux ;
- ✓ éviter pour l'instant l'utilisation de dispositifs biométriques (empreinte digitale) ;
- ✓ ne pas se serrer la main ou se toucher pour se saluer ,
- ✓ éternuer ou tousser dans votre coude (éternuer ou tousser dans les mains augmente le risque d'infection supplémentaire lorsque les mains touchent d'autres objets ou personnes) ;
- ✓ nettoyer quotidiennement les surfaces fréquemment touchées des claviers, des poignées de porte, des tables, des comptoirs, des interrupteurs, des téléphones, des bureaux, des toilettes, des robinets, des éviers, etc. ;
- ✓ ventiler le bâtiment ;
- ✓ ne pas partager les tasses, les stylos, les couverts, etc. ;
- ✓ le personnel qui se sent malade doit rester à la maison jusqu'à ce qu'il ne présente plus de symptômes ;
- ✓ les employés qui sont en bonne santé mais qui ont un membre de leur famille malade à la maison avec COVID-19 doivent également rester à la maison pendant au moins 14 jours.

Restreindre l'utilisation des masques⁹

Ne portez un masque que si vous présentez des symptômes du COVID-19 (en particulier la toux) ou si vous vous occupez d'une personne qui pourrait être atteinte du COVID-19. Le masque jetable ne peut être utilisé qu'une seule fois. Si vous n'êtes pas malade ou si vous ne vous occupez pas d'une personne malade, vous gaspillez un masque. Il y a une pénurie mondiale de masques, c'est pourquoi l'OMS exhorte les gens à utiliser les masques de manière judicieuse.

Remarque : dans certains pays asiatiques, le port de masques est devenu fréquent. À l'origine, c'était pour se protéger contre la pollution, mais maintenant bien sûr contre le virus. Ne pas porter de masque en Asie pourrait donc poser des problèmes.

Une certaine catégorie de personnes semble plus particulièrement vulnérable : les personnes âgées (> 60 ans) et les personnes souffrant de problèmes de santé sous-jacents comme l'asthme, le diabète, les maladies cardiovasculaires, les problèmes rénaux graves, la diminution de la résistance aux maladies, les patients atteints du VIH.

⁸ <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

⁹ <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/q-a-coronaviruses>

ANNEXE 2

Les rumeurs se propagent¹⁰

"Le risque de transmission de Covid-19 dans les pays à climat chaud est très faible"

→ **Le virus se propage partout, quel que soit le climat.**

"Le froid tuera le virus"

→ **Le virus se propage partout, quel que soit le climat.**

"Prendre un bain chaud tuera le virus"

→ **La température du corps reste dans une certaine tranche, le virus ne sera pas tué.**

"Le virus est transmis par les piqûres de moustiques"

→ **Le virus se propage par le biais de gouttelettes générées par une personne infectée (toux ou éternuements).**

"Les sèche-mains sont efficaces contre le virus"

→ **Non, seul le fait de se laver les mains comme indiqué peut réduire le risque.**

"Une lampe de désinfection à ultraviolets tuera le virus"

→ **Non, seul le fait de se laver les mains comme indiqué peut réduire le risque.**

"Les scanners thermiques sont efficaces pour détecter les personnes infectées"

→ **Pas entièrement fiable car il faut de 2 à 10 jours avant que les personnes infectées ne tombent malades et ne développent de la fièvre.**

"Vaporiser de l'alcool ou du chlore sur le corps tuera le virus"

→ **Il ne tuera pas le virus déjà présent dans l'organisme. Seul un nettoyage des mains selon les indications peut réduire le risque de contamination.**

"Les vaccins contre la pneumonie ou les antibiotiques protègent contre le virus"

→ **Non, il s'agit d'un nouveau virus, il faut donc développer un nouveau vaccin. À ce jour, il n'existe pas de médicament spécifique recommandé pour prévenir ou traiter le nouveau virus.**

"Un rinçage régulier du nez à l'eau salée préviendra l'infection"

→ **Non, il pourrait aider à réduire la congestion mais ne prévient pas les infections respiratoires.**

"Manger de l'ail ou boire régulièrement de l'eau aide à prévenir l'infection par le virus"

→ **En général, mener une vie saine contribue à renforcer le système immunitaire : manger des aliments sains, être actif physiquement, s'abstenir de pratiques malsaines comme le tabagisme, la consommation d'alcool, de drogues, etc.**

¹⁰ <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/myth-busters>