

A photograph of a woman in a blue t-shirt and a patterned headwrap standing behind a fruit stall. She is looking towards the right. In front of her are large piles of green and yellow papayas, and a smaller pile of oranges. Behind her, another woman in a pink top is standing near a stack of woven baskets. The stall is covered by a large blue tarp. The background shows other market structures and trees.

# Stratégies pour mieux faire face à la crise de la COVID-19

 **Desjardins**

Développement international



# Tous engagés

## POUR MIEUX FAIRE FACE À LA CRISE DE LA COVID-19

Le 5 mai dernier, en réponse à la crise de la COVID-19, Développement international Desjardins (DID) présentait un premier webinaire international sur le thème « Des stratégies pour mieux faire face à la crise de la COVID-19 ».

Des représentants de la haute direction du Mouvement Desjardins sont venus présenter la réponse de l'organisation face à la crise. Des experts de DID ont par ailleurs présenté les leçons apprises et des pistes de réflexion tirées des expériences d'intervention sur le terrain. Enfin, les participants au webinaire, en provenance de 27 pays, ont été invités à compléter un sondage sur les mesures mises en place par leur organisation dans le cadre de la crise. Une vigie des différents scénarios adoptés à travers la planète a aussi été menée par DID pour compléter ce portrait.

Nous vous présentons dans ce document une synthèse des bonnes pratiques et des outils essentiels pour faire face à une crise telle que celle que nous vivons actuellement et, d'abord, un portrait du secteur de la finance inclusive et des mesures mises en place à travers le monde en réponse à la crise.



# Le secteur de la finance inclusive mis à rude épreuve

Malgré la grande disparité observée dans les réponses apportées à la crise, il ressort clairement que cette dernière met à risque la survie de plusieurs institutions de finance inclusive et que celles-ci devront faire preuve de beaucoup de créativité et de résilience pour préserver leur viabilité tout en demeurant attentives aux besoins de leurs bénéficiaires.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que 46 % des répondants au sondage placent le maintien d'un service adéquat pour leurs bénéficiaires au sommet de leurs priorités, alors que 35 % d'entre eux favorisent la préservation de la solvabilité et du capital de l'institution. Les questions de la protection des employés et de la réponse aux exigences des autorités réglementaires sont considérées comme prioritaires pour respectivement 15 % et 4 % des répondants.

Le degré de préparation face à une crise comme celle de la COVID est également variable : alors que 81 % des répondants disposent d'un plan de continuité des affaires, 61,5 % ont mis en place un comité de crise et 58 % ont établi des scénarios relatifs à celle-ci.

Comment les autorités réglementaires ont-elles réagi face à la crise ? Seuls 11,5 % des répondants disent ne pas avoir observé de réaction de leur part, alors que 61,5 % rapportent des mesures qui s'avèrent contraignantes pour les institutions de finance inclusive et 27 %, des mesures facilitantes.

Voici une synthèse des mesures prises par les autorités réglementaires :

- Une majorité de pays ont encouragé le rééchelonnement des crédits : dans certains cas, cette mesure est obligatoire et touche tous les bénéficiaires sans exception; dans d'autres, elle est déployée sur une base volontaire.
- Certaines autorités ont exigé des institutions financières qu'elles réduisent les taux d'intérêt pratiqués.
- D'autres interdisent toute saisie de bien laissé en garantie.
- Dans certains pays, les institutions de microfinance ont dû fermer leurs portes alors que les banques ont pu poursuivre leurs activités.
- Des assouplissements ont été offerts relativement aux exigences de capitalisation et de réserves de liquidités.
- Des délais ont été accordés pour la présentation des rapports aux autorités.
- Les mesures d'allègement couvrent le plus souvent une période comprise entre 3 et 6 mois; elles s'étendent parfois jusqu'à la fin de l'année 2020.

## IMPACT NÉGATIF POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Ces mesures, dont la plupart visent à protéger les bénéficiaires, peuvent contribuer à accentuer l'impact négatif de la crise sur le portefeuille des institutions de microfinance. En outre, les systèmes informatiques de ces dernières ne permettent pas toujours d'intégrer les changements relatifs aux prêts octroyés. Cette observation fait ressortir l'importance, pour ces institutions, d'investir dans leur transformation numérique.

À ce sujet, 69 % des répondants au sondage indiquent que la crise a contribué à accélérer leur transformation numérique en les encourageant à prioriser des initiatives qui étaient prévues à moyen ou long terme. Les changements rapportés sont nombreux et divers :

- Implantation d'outils de collaboration pour rendre possibles le télétravail et la tenue de réunions virtuelles;
- Intensification des collaborations avec les opérateurs téléphoniques et les fintechs;
- Implantation de plateformes transactionnelles et de systèmes de paiement virtuels;
- Ajout de nouveaux services et opérations en ligne;
- Utilisation accrue des réseaux sociaux.

Les autres mesures ou stratégies mises de l'avant face à la crise incluent ce qui suit :

- Gestion rigoureuse des liquidités et des dépenses;
- Demandes de report de paiement auprès des créanciers;
- Maintien des effectifs chez plusieurs répondants;
- Adoption de mesures de distanciation et d'hygiène;
- Réorganisation des services et révision des rôles des employés en fonction des besoins et priorités;
- Rotation du personnel pour assurer la continuité du service;
- Aide psychologique aux employés et horaires de travail flexibles;
- Réduction de l'octroi de crédit et suspension des prêts à long terme;
- Communication avec les membres pour identifier lesquels sont en mesure de poursuivre leurs paiements, en tout ou en partie;
- Offre de prêts d'urgence à taux d'intérêt réduit;
- Adoption de stratégies pour minimiser le retrait des dépôts par les membres ou clients.



## SOUTIEN AUX CLIENTÈLES VULNÉRABLES

Enfin, la moitié des répondants disent avoir pris des mesures particulières pour soutenir les clientèles plus vulnérables, notamment les jeunes et les femmes :

- en maintenant une communication constante avec ces clientèles de manière à pouvoir identifier les moyens de leur venir en aide, et ce, le plus efficacement possible;
- en introduisant de nouveaux produits d'accompagnement et de soutien à des conditions moins onéreuses;
- en accordant des moratoires et des taux d'intérêt réduits;
- en offrant de l'assistance et de la formation aux personnes incapables d'utiliser les services numériques disponibles;
- en offrant des services à domicile;
- en offrant de l'éducation financière;
- en offrant une aide alimentaire et financière.

# Desjardins : un positionnement fort et rapide face à la crise

Voici quelques-unes des mesures qui ont valu à Desjardins d'être reconnu par les Nations Unies comme institution financière responsable dans le contexte de la COVID-19 : une reconnaissance que seules trois institutions financières se sont vues octroyer en Amérique du Nord.

## PLAN DE CONTINUITÉ DES AFFAIRES ET CELLULES DE CRISE

Chez Desjardins, chacun des secteurs d'affaires et des fonctions de soutien dispose d'un plan de continuité des affaires dont l'activation s'est faite graduellement, selon l'évolution de la situation. Desjardins dispose aussi d'un plan de pandémie, qui inclut une priorisation des activités critiques pour assurer la continuité des affaires. Des exercices de simulation de crise sont en outre effectués au moins une fois l'an et les derniers tests de résistance ont démontré que les niveaux de capitalisation et de liquidité du Mouvement étaient adéquats.

Dès les premiers instants de la crise, Desjardins a mis en place des cellules additionnelles pour accroître son efficacité sur les plans de la direction, des produits et de la distribution, des communications, etc. Ces cellules, qui travaillent de façon concertée et complémentaire, ont conféré à Desjardins une grande agilité en matière de gouvernance et de prise de décision tout en assurant l'alignement des priorités.



## PROTECTION DES EMPLOYÉS

Assurer le moral des troupes et la mobilisation de tous les employés sur le long terme représentent un réel défi : Desjardins communique donc régulièrement avec ses employés et épouse ceux et celles qui vivent des situations plus difficiles. À titre d'exemple, le président et chef de la direction réunit chaque semaine ses quelque 50 000 employés, gestionnaires et administrateurs lors de conférences téléphoniques afin de conserver un lien direct avec eux. Des sites Web dédiés ont aussi été conçus pour faciliter l'accès constant à l'information liée à la crise et pour offrir des conseils de toutes sortes.

Plus de 85 % des employés du Mouvement Desjardins peuvent ainsi poursuivre leurs activités à distance et éviter tout bris de service. Pour les employés tenus de se présenter physiquement à leur lieu de travail habituel, différentes mesures de distanciation et d'hygiène ont été mises en place et des mesures de bonification de la rémunération ont été offertes.

Des changements ont en outre été apportés aux heures d'accessibilité physique et plusieurs points de service ont été fermés.

## PROTÉGER LES MEMBRES ET CLIENTS

Pour soutenir ses membres ayant subi des pertes de revenus, Desjardins a déployé de nombreuses mesures d'allégement et d'assouplissement des procédures. À ce jour, près d'un million de demandes d'allégement et de report de paiements ont été reçues. À ces assouplissements s'ajoutent des conseils et de l'accompagnement offerts de façon proactive.

L'accompagnement offert aux entrepreneurs prend la forme d'un accès facilité aux différentes formes d'aide disponibles. En cette période cruciale pour ceux-ci, Desjardins contribue à ce qu'ils puissent non seulement traverser cette période difficile, mais aussi se positionner pour être des acteurs clés de la relance économique.

## ACCÉLÉRER LE VIRAGE NUMÉRIQUE

L'avancement du chantier de transformation numérique déjà bien amorcé par Desjardins est assurément un facteur facilitant dans le contexte de la crise. Au cours de la dernière année seulement, les transactions au comptoir ont enregistré une baisse de 68 %. Avant la pandémie, près de 92 % des interactions se faisaient déjà de façon autonome et virtuelle. Ce pourcentage est aujourd'hui de près de 97 %.

Desjardins a aussi offert de courtes formations aux personnes ayant besoin de se familiariser avec la technologie, notamment les aînés, et continue de simplifier les procédures et les outils offerts sur ses canaux numériques (échanges sécurisés de données, signature électronique, etc.).



## PRENDRE UN RÔLE ACTIF DANS LA RELANCE ÉCONOMIQUE

Enfin, Desjardins se prépare en vue de la réouverture de l'économie et du déconfinement graduel de la population et des travailleurs afin d'être prêt à aller de l'avant le moment venu. Son plan de relance comprend trois grandes dimensions :

- Rétablissement des activités de façon graduelle et séquencée;
- Priorisation des grands dossiers et stratégies (révision du plan pour 2020, établissement des priorités et exploration de nouvelles occasions d'affaires);
- Leadership socioéconomique afin d'appuyer le redémarrage et la relance de l'économie.

Pour appuyer la relance, Desjardins mettra à contribution divers fonds pour soutenir des projets qui rejoignent les priorités des milieux, telles que l'emploi, la vitalité économique, l'éducation et l'environnement. Cette contribution prendra notamment la forme de dons aux entreprises.



# DID : Leçons apprises et pistes de réflexion

## LA GESTION DES LIQUIDITÉS EN PÉRIODE DE CRISE

Depuis deux mois, nous vivons une situation mondiale sans précédent dont personne ne peut prédire le dénouement. Les apprentissages ont déjà été nombreux au cours de cette période :

- Contrairement à la situation de crise de 2008, la confiance envers les institutions financières n'est pas mise en cause et nous n'avons pas assisté à des sorties massives de capitaux.
- Les revenus ont diminué et cette tendance risque de se maintenir. Les dépenses des organisations en seront affectées.
- Les institutions financières doivent se concentrer sur deux éléments de gestion : les ressources humaines et les clients.

## PROTÉGER LES ACQUIS : LA MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE CRISE

Dans ce contexte, chaque institution se voit obligée de prioriser sa gestion des liquidités afin de passer à travers de la crise. Cela commande d'abord la mise en place d'un comité de crise. Ce dernier est un comité réduit qui a le pouvoir de prendre des décisions et le mandat de protéger l'organisation.

## COMPOSITION D'UN COMITÉ DE CRISE ET RÔLE DES MEMBRES

- Le directeur général dirige le comité et s'assure de la collaboration de l'ensemble de son équipe.
- Un membre du conseil d'administration est chargé d'informer les autres membres et d'obtenir l'accord du conseil sur les décisions prises par le comité de crise.
- Le directeur des communications joue un rôle majeur durant la crise pour aider à bien structurer les différents messages.
- Le directeur financier optimise la gestion de la liquidité.
- Le directeur du crédit est responsable de limiter la dégradation de la qualité du portefeuille, qui est pratiquement inévitable.

## PLAN DE CONTINUITÉ ET PRIORITÉS DU COMITÉ DE CRISE

- Monter un budget pour les trois mois à venir et prévoir deux scénarios : l'un réaliste et l'autre pessimiste. Réviser les scénarios à toutes les semaines.
- Déterminer la durée pendant laquelle l'institution peut supporter la situation.
- Informer le personnel des décisions prises et du travail à faire.
- Entrer en communication avec tous les clients.
- Réduire les dépenses en ciblant particulièrement celles qui n'ont pas d'impact sur les opérations quotidiennes : retarder les projets d'investissement (ouverture de succursales, développement d'outils technologiques, etc.), baisser la masse salariale, réduire le nombre d'heures travaillées (si possible, préserver les liens avec les employés), arrêter les services externes (consultants et autres), négocier le bail, etc.

## ÉTAPES SUIVANTES

- Recouvrement (revenus) : la majorité des banques d'État permettent aux clients d'obtenir une période de grâce, qui varie de 4 à 6 mois. Il est possible d'offrir aux clients une diminution du taux d'intérêt ou d'autres avantages s'ils respectent les paiements.
- Financement : communiquer avec les bailleurs de fonds pour :
  - les informer de votre plan;
  - discuter d'une révision des conditions des prêts.
- Évaluation des programmes offerts par le gouvernement : ligne de crédit, fonds de garantie, etc.
- Être à l'affût de la réactivation de certains secteurs économiques, faire la liste des clients actifs dans ces secteurs et déterminer leurs besoins financiers.

## APRÈS LA CRISE

Il y aura des opportunités à évaluer et des besoins à combler, car certains clients auront tiré parti de la crise.



## 5 STRATÉGIES POUR AMORCER LA RELANCE ET ACCROÎTRE LA RÉSILIENCE DES IMF

Pour sortir plus rapidement de la crise, amorcer la relance et accroître sa résilience, voici 5 stratégies tirées de l'expérience de DID :

### 1. Renforcer la planification et la simulation de scénarios

Jusqu'à la sortie de la crise et même après, un travail de planification et de simulation est nécessaire. L'exercice doit être coordonné au plus haut niveau de l'institution par un comité de pilotage avec une préoccupation pour la sécurité du personnel, la relation membres-clients, la santé financière et l'approvisionnement.

3 erreurs à éviter en situation de crise :

- Prendre un biais optimiste dans la définition des scénarios et l'évaluation des impacts.
- Se référer à une expérience passée pour traiter une situation nouvelle et inconnue.
- Se retenir d'agir jusqu'à ce que « tous les faits soient réunis ».



### 2. Atténuer les répercussions sur les fonds propres

Plusieurs mesures peuvent être prises rapidement :

- Élaborer un test de résistance du portefeuille de l'institution.
- Établir un plan de contingence et de continuité des affaires.
- Communiquer et entamer les discussions avec les parties prenantes de l'IMF.
- Concentrer l'activité de prêts dans les secteurs d'activité, les zones géographiques et les segments de clientèle connus et moins risqués.
- Réévaluer et prioriser les dépenses d'opérations et d'investissements et suspendre les dépenses non essentielles.
- Réduire le coût de financement global en renégociant avec les prêteurs.
- Examiner la possibilité pour les bailleurs de fonds de mettre en place une ligne de financement ou un fonds de garantie.

### 3. Réinventer la relation avec les bénéficiaires

Dans une transition vers des interactions à distance avec les bénéficiaires, il est important d'explorer de nouvelles approches et méthodes de travail ainsi que de nouveaux partenariats. Par exemple, développer la communication via les médias sociaux, offrir des SMS vocaux ou utiliser des robots de discussion pour améliorer le service client à distance.

### 4. Mettre de l'avant certains produits et services essentiels à la sécurité financière, en particulier pour les plus vulnérables

La crise met en évidence l'importance de plusieurs produits financiers et non financiers :

- Les produits d'assurance et d'épargne ainsi que les prêts relais à court terme, qui protègent les clients contre les catastrophes.
- Les services financiers numériques, qui améliorent l'accès aux services, mais qui peuvent aussi sauver des vies dans un contexte de pandémie.
- Les services d'éducation financière et d'accompagnement aux entrepreneurs, qui contribuent à garantir la fidélité à long terme et aident les clients à rester à flot.

### 5. Accélérer la transformation numérique

Voici 7 mesures pour accélérer la transformation numérique :

- Tester la robustesse des canaux numériques existants et ne pas hésiter à investir dans l'infrastructure et les outils technologiques.
- Élaborer un plan de formation pour le personnel et les clients.
- Prioriser rapidement l'ouverture de nouveaux canaux numériques pour permettre des décaissements et des remboursements de prêt avec une interaction physique minimale.
- Mettre à niveau les canaux de communication numérique pour soutenir les clients à distance, en utilisant des outils de messagerie tels que WhatsApp, les médias sociaux ou les systèmes de vidéoconférence.
- S'appuyer davantage sur les données pour évaluer les emprunteurs à distance.
- Ne pas négliger la cybersécurité, en particulier lorsqu'on ouvre l'accès à des utilisateurs à distance et que des solutions numériques sont développées.
- Renforcer l'accès à l'information, à l'éducation numérique et à l'éducation financière, notamment pour les femmes.

# DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

Des partenariats actifs pour le renforcement de la finance inclusive dans 30 pays sur quatre continents

