

OUTILS POUR L'ELABORATION DE SCENARIOS DANS LE CONTEXTE DE L'EPIDEMIE DE COVID-19

par Hans Hekkenberg, pour ADA et Oikocredit – 15 avril 2020

Ce mémo décrit certains des outils qui peuvent être utilisés dans le processus d'élaboration d'un plan de continuité des activités. Ce mémo traite de :

1. l'analyse des parties prenantes
2. l'analyse de scénarios
3. la segmentation de la clientèle (volonté / capacité de payer)
4. l'analyse des activités et des postes essentiels (personnel clé).

Veillez également vous référer à la [Note d'orientation sur la continuité des activités](#).

En complément de ce mémo, nous vous proposons un modèle de « [Plan d'action pour la continuité des activités dans le contexte de la crise COVID-19](#) » pré-rempli avec les propositions faites dans la Note d'orientation. Attention, ce plan d'action n'est pas exhaustif et doit être complété selon votre situation particulière.

Ce mémo fait référence au fichier Excel « [Scénario de maturité_écart_de_liquidité_PCA](#) » dans lequel vous pourrez effectuer les exercices proposés.

1. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes peut se faire à tout moment, mais l'analyse présentée ici se concentre sur les parties prenantes dans le contexte de l'épidémie de COVID-19.

Les parties prenantes sont internes et/ou externes. Une partie prenante présente un intérêt important ("prenant") pour l'institution.

Les parties prenantes sont importantes car l'institution a un lien avec elles. Mais la plupart du temps, il existe une dépendance mutuelle. Par exemple, les clients sont des parties prenantes, avoir des clients est la partie essentielle de votre activité, mais ils comptent aussi sur votre institution.

Cependant, la dépendance n'est pas toujours totalement équilibrée. Dans certains cas, les parties prenantes sont plus dépendantes de l'institution (par exemple certains clients, etc.) et dans d'autres cas, l'institution est plus dépendante de la partie prenante (par exemple : les bailleurs de fonds, les investisseurs).

Activité 1 : Effectuez une analyse des parties prenantes pour votre organisation.

Étape 1

Identifiez vos parties prenantes à l'aide du tableau ci-dessous. Toutefois, dans votre cas, il peut y avoir d'autres parties prenantes. Il peut également être nécessaire d'établir des sous-catégories : par exemple, il existe très probablement différentes catégories de clients : les clients coopératifs qui soutiennent l'institution, qui continueront à rembourser et qui pourront également aider l'institution à atteindre d'autres

clients ; les clients opportunistes qui peuvent payer mais ne le feront pas ; les clients en difficulté, prêts à payer mais qui ne le peuvent pas, etc. Référez-vous au point sur la [segmentation des clients ci-dessous](#).

Étape 2

Les éléments de l'analyse des parties prenantes sont indiqués dans les titres des colonnes du tableau ci-dessous. Pour chacune des parties prenantes, posez-vous ces questions :

- **Qu'est-ce qui est important pour cette partie prenante ?** Comme nous l'avons dit, la partie prenante dépend également de votre institution. Par exemple, les clients veulent emprunter de l'argent à un prix raisonnable, ils veulent une meilleure rémunération pour leurs dépôts, ils veulent être bien traités, surtout en temps de crise, s'ils ne peuvent pas rembourser par exemple. Ils veulent également pouvoir accéder à des fonds pour la reprise et le redémarrage de leur activité une fois la crise passée.
- **Quel genre de risque peut-elle créer ?** C'est le revers de la médaille : l'institution dépend de la partie prenante, et pour s'en tenir à l'exemple du client : l'institution a besoin que les clients soient capables et désireux de rembourser leur prêt, donc le défaut de paiement est un risque pour l'institution.

Le (dés) équilibre entre ces deux points est important à considérer dans la communication avec les parties concernées, il définit le pouvoir de négociation. Ce (dés) équilibre est donc également important pour le point suivant :

- **Quel type de soutien peut-elle apporter ?** Ce qui compte ici, c'est que les parties prenantes continuent à vous apporter le soutien habituel. Mais dans certains cas, les parties prenantes peuvent offrir un soutien supplémentaire (par exemple, les bailleurs de fonds, les investisseurs, les ONG).
- **Comment pouvez-vous améliorer son soutien ou ses actions ?** Voir le point précédent : quelles sont les méthodes et les actions à prendre pour augmenter la probabilité que ces catégories d'acteurs vous apportent un soutien supplémentaire ? Ce n'est bien sûr pas facile en cas de crise, surtout dans le cas d'une pandémie où chaque institution a besoin d'un soutien supplémentaire (par exemple, les bailleurs de fonds peuvent reporter les remboursements et/ou accorder un financement supplémentaire). Veillez à ce que ces actions soient définies de manière SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réaliste et limitées dans le Temps.
- **Comment et quand communiquer avec cette partie prenante ?** Définissez par quel canal de communication l'institution va communiquer : par téléphone, SMS, email, Skype, ZOOM, WhatsApp.... et à quelle fréquence.
- **Qui est la personne responsable de l'exécution des actions ?** Il y a très probablement plus d'une action à exécuter par partie prenante ; donc il y aura très probablement plusieurs personnes responsables. Veuillez à ne désigner qu'une seule personne responsable par action et non un groupe ou un comité. La responsabilité de l'action à mener doit être attribuée à une seule personne.
- **A quelle date les actions doivent être réalisées ?** Une date d'échéance doit être définie pour la finalisation complète de chaque action.

Catégories de parties prenantes	Qu'est-ce qui est important pour cette partie prenante ?	Quel type de risque peut-elle créer ?	Quel type de soutien peut-elle apporter ?	Comment pouvez-vous améliorer leurs actions ?	Communication : fréquence + canal utilisé	Personne responsable	Date d'échéance
Clients							
CA							
Personnel							
Fournisseurs							
Tiers							
Investisseurs							
Actionnaires							
Banques							
Concurrents							
ONG							
Bailleurs de fonds							
Régulateurs							
Autorité fiscale							
Autorités locales							
Association professionnelle de microfinance							
Etc.							

Cette activité se trouve dans l'onglet « Analyse des parties prenantes » du fichier Excel « Scénario de maturité_écart_de_liquidité_PCA ».

Cette analyse des parties prenantes aide à établir un plan de continuité des activités car elle se concentre sur les risques que les parties prenantes peuvent créer mais aussi sur le soutien que l'institution pourrait leur demander.

Pour avoir une idée des différents risques et opportunités que les parties prenantes peuvent créer, regardez les exemples en [annexe](#).

2. ANALYSE DE SCENARIOS

L'analyse de scénarios (« et si... ») est une excellente méthode de gestion proactive des risques qui permet de se préparer aux nouveaux événements (éventuels) qui présentent un risque. Surtout en cette période mouvementée où de nouveaux événements se succèdent à un rythme rapide.

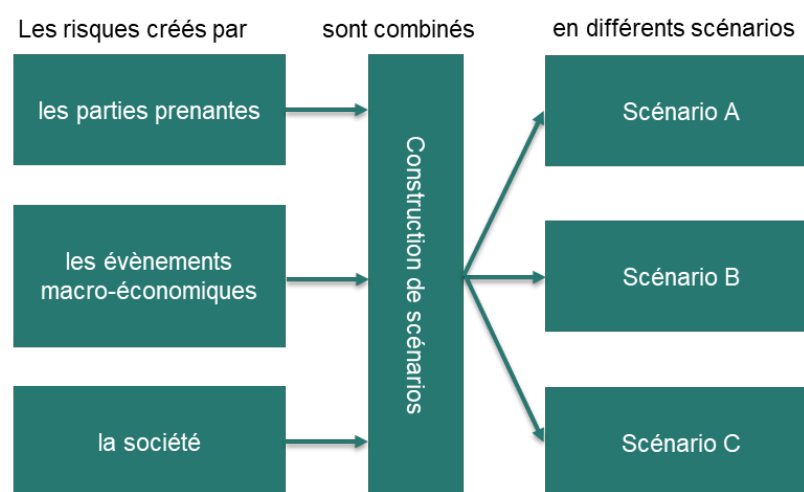
C'est une bonne pratique de gestion que de développer plusieurs scénarios : un scénario qui inclut certaines perturbations (Hypothèse basse/optimiste), un avec des perturbations plus importantes (Hypothèse moyenne) et le pire des scénarios (Hypothèse forte/pessimiste).

Un scénario décrit une combinaison d'événements à risque possibles qui entraînent des impacts de types financiers et non financiers :

- financier : par exemple, l'impact sur le PAR, la liquidité et la solvabilité, la rentabilité, la faillite.
- non-financier : par exemple, non-disponibilité du personnel, manque d'informatique/de SIG, impact sur l'image (réputation), continuité.

L'analyse de scénarios est principalement basée sur une combinaison d'événements causés par :

- les parties prenantes, y compris les tiers et les fournisseurs
- les événements macro-économiques
- la société : les décisions politiques, les réactions du public



Les parties prenantes ont été abordées dans le paragraphe précédent.

Les événements macro-économiques sont par exemple :

- les intérêts varient (augmentent / diminuent)
- l'inflation (du fait des pénuries, spéculation)
- le risque de change : dépréciation de la monnaie locale
- la stagnation dans la chaîne de valeur : ralentissement des produits de base, des matières premières affectant les institutions ou affectant l'activité des clients (par exemple, l'approvisionnement en biens nécessaires aux entreprises n'est pas disponible)
- le ralentissement des transferts de fonds (envoi/réception)
- la ventilation des activités critiques externalisées (par exemple, les services informatiques)
- la fermeture des banques ou la limitation de l'accès aux fonds.

La société, c'est-à-dire les événements politiques, les réactions du public. Quelques exemples :

- les fraudes (les escroqueries et arnaques)
- les troubles socio-politiques (agitation politique, les protestations, émeutes, blocus)
- les vols, pillages, vandalisme
- la famine
- les mouvements de "non-paiement" encouragés par les mesures politiques.

Activité 2 : Construisez le scénario auquel vous devez vous préparer.

Vous pouvez maintenant construire vos propres 3 scénarios. Vous pouvez également consulter les exemples suivants :

- Confinement total pendant 2-3 mois, puis partiel pendant 2 mois, suspension des remboursements pendant 3-6 mois, retrait d'un bailleur de fonds, maladie de plusieurs membres clés du personnel, interruption d'une activité externalisée importante (par exemple les services IT), un plafond pour les retraits de vos comptes bancaires, le PAR augmente 10 fois plus ; retrait massif de l'épargne et des dépôts (80%) ; les succursales et les sièges sociaux sont fermés dans 50-70% des zones opérationnelles, le personnel essentiel travaille à domicile ; les déplacements sont limités, tous les événements / rassemblements publics sont interdits ; les réglementations gouvernementales prévoient des réductions d'impôts et des congés pour les industries manufacturières, le tourisme, **l'agriculture** et l'immobilier du pays pendant 2-6 mois ; les mesures de quarantaine comprennent une quarantaine à domicile, une quarantaine régionale et des limites aux interactions sociales ; seuls les services essentiels sont autorisés, les heures d'ouverture des banques sont réduites ; une distanciation sociale à grande échelle est imposée.
- Confinement partiel pendant 4 mois (fermeture des restaurants, écoles, clubs de sport, spectacles, et arrêt de toutes les manifestations de plus de 3 personnes), retrait d'un financeur. Un membre clé du personnel est malade, le PAR augmente 5 fois plus, éloignement social ; retrait de l'épargne et des dépôts des clients de 40% ; 50% des agences sont opérationnelles ; déplacements limités aux zones de confinement ; réductions d'impôts pendant 3 mois ; réduction des heures d'ouverture des banques ; éloignement social imposé à grande échelle.
- Confinement partiel pendant 2 mois (fermeture des restaurants, écoles, clubs de sport, spectacles, et arrêt de toutes les manifestations de plus de 3 personnes). Le PAR augmente 3 fois plus, éloignement social ; retrait de l'épargne et des dépôts par le client de 10% ; 50% des agences sont opérationnelles ; déplacements limités aux zones de confinement ; réductions d'impôts et congés gouvernementaux pendant 2 mois ; éloignement social imposé à grande échelle.

Cette activité se trouve dans les onglets « Hypothèses non fin - scénarios » et « Hypothèses clés Sc-1, Sc-2 et Sc-3 » du fichier Excel « Scénario de maturité_écart_de_liquidité_PCA ».

3. SEGMENTATION DE LA CLIENTELE

La segmentation des clients permet d'évaluer les scénarios possibles du comportement de remboursement des clients. L'idéal est d'adopter une approche ascendante en faisant participer les agents de crédit pour qu'ils portent un jugement sur leurs clients puis agréger les résultats.

Les circonstances et l'économie locales et nationales sont les moteurs de cette évaluation de la capacité de payer. Par exemple :

- L'arrêt des activités pour : le tourisme, les restaurants, les clubs de sport, les divertissements.
- Les secteurs lourdement ou légèrement touchés : vêtements, appareils électriques, transports locaux, tuk-tuks, petits magasins de proximité vendant des produits de base.
- La disponibilité et l'accès au soutien gouvernemental pour certaines entreprises.
- La disponibilité de l'aide d'urgence du gouvernement pour la consommation des ménages (évite au client d'utiliser le capital de l'entreprise pour la consommation familiale).

L'évaluation peut être faite en fonction du secteur du client. D'autres facteurs jouent également un rôle, tels qu'une zone fermée, des marchés fermés, le fait que le client ait ou non d'autres revenus ou qu'une importante source alternative de revenus ait cessé, comme les envois de fonds.

Pour chaque segment de clients, estimez le nombre total de clients et le montant de l'encours total du portefeuille associé à ces clients. Utilisez les données pour remplir les cases ci-dessous en inscrivant le montant total de l'encours des prêts et le nombre de clients dans le comportement de remboursement qu'ils sont susceptibles de présenter. On peut aller plus loin en prenant en compte la situation (encours sain) et la répartition par secteur d'activité.

Important : le comportement de remboursement des clients peut changer selon le scénario. Veillez à évaluer et à remplir les cases ci-dessous pour chacun des scénarios que vous élaborerez. Il s'agit d'une donnée essentielle pour l'analyse des écarts de liquidité que vous effectuerez pour chaque scénario.

veut rembourser	oui	restructuration / rééchelonnement Montant de l'encours: ... Nombre de clients: ...	Très bien ! Montant de l'encours: ... Nombre de clients: ...
	non	perte sèche / restructuration Montant de l'encours: ... Nombre de clients: ...	collecte / tolérance zero Montant de l'encours: ... Nombre de clients: ...
		non	oui
		peut rembourser	

Cette activité se trouve dans l'onglet « Segmentation de la clientèle » du fichier Excel "Scénario de maturité_écart_de_liquidité_PCA".

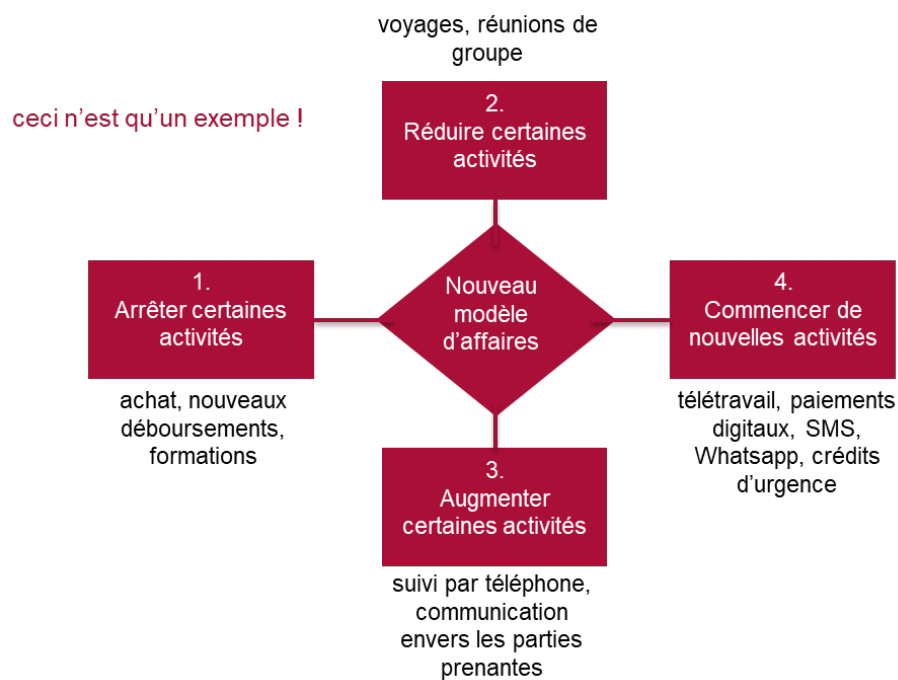
4. ANALYSE DES ACTIVITES CRITIQUES - NOUVEAU MODELE D'AFFAIRES RESILIENT

Pour pouvoir survivre - pour continuer à faire des affaires - des priorités doivent être fixées. L'image ci-dessous montre que des décisions doivent être prises :

- **Les activités critiques qui doivent se poursuivre** pour que l'entreprise fonctionne (quel que soit le niveau des opérations).
 - Ces activités peuvent-elles se poursuivre comme elles le font actuellement ? Si ce n'est pas le cas :
 - Existe-t-il d'autres façons de mener ces activités ? Existe-t-il des activités alternatives permettant d'atteindre les mêmes objectifs que les activités initiales ? Définissez les changements à apporter à la fréquence ou à l'activité.
- **Les activités non critiques** ou les activités qui nuisent si elles se poursuivent doivent être arrêtées.
- **Les activités qui sont moins importantes** ou qui pourraient causer des dommages si elles se poursuivent de la même manière ou à la même fréquence doivent être réduites.

- **Pour les activités importantes** qui ne peuvent pas se poursuivre de la même manière, il faut trouver des activités alternatives pour poursuivre l'activité sous ces circonstances spécifiques et définir la fréquence et la forme avec laquelle les activités modifiées seront exécutées.
- Ensuite, il y a de la place pour de **nouvelles activités** : nouveaux canaux de distribution, nouveaux produits, nouveaux services.

Fondamentalement, cela signifie qu'il faut passer à un nouveau modèle d'affaires plus résilient :



5. ANALYSE DU PERSONNEL CLE

L'analyse des activités critiques vous donnera un aperçu de la charge de travail du personnel. Certains membres du personnel impliqués dans des activités qui sont interrompues ou réorganisées peuvent être réaffectés à d'autres domaines de travail. Certains membres du personnel sont essentiels : par exemple, la direction (DG, DGA, DAF, DAI, DSIG), le personnel informatique, les agents de crédit, les chargé(e)s de caisses. Ne sous-estimez pas l'importance des contrôles internes et de l'audit interne. L'histoire montre que le risque d'erreurs et de fraude augmente en fonction des circonstances spécifiques, ces fonctions sont donc importantes. Vous pouvez également avoir besoin de personnel spécialisé pour assurer la coordination avec les organismes gouvernementaux ou réglementaires, les donateurs et les associations de microfinance qui fournissent un soutien ou des programmes susceptibles d'aider vos clients.

Une partie de votre planification de scénario devrait également consister à préparer un plan pour le personnel. Est-ce qu'il y a des recrutements en cours (nouvelles embauches) ? Sont-ils essentiels ou peuvent-ils être retardés ? Avez-vous du personnel contractuel qui exerce des fonctions non essentielles ? Leur charge de travail peut-elle être réduite ? À quel moment devrez-vous envisager des mesures plus drastiques pour réduire les coûts et à quel moment le personnel sera-t-il touché ?

ANNEXE

Les parties prenantes : risques et opportunités

Il ne s'agit que d'exemples, n'hésitez pas à en ajouter ou à en modifier en fonction de votre situation particulière.

Catégories de parties prenantes	Quel type de risque peuvent-elles créer ?	Quel type de soutien peuvent-elles apporter ?
Clients	Les clients peuvent retirer leur épargne (volontaire) / ne pas rembourser leur prêt ; commettre une fraude, être en faillite, diffuser des informations erronées ou amplifiées	Garder l'épargne intacte ou ne pas la retirer complètement ; être disposés à rembourser leur prêt lorsqu'ils sont en mesure de le faire ; faire pression pour que le gouvernement soutienne les petites entreprises et aider les autres clients à accéder à ce soutien.
Conseil d'administration	Indécision, malade, peu réactif	Faire preuve d'un leadership fort ; aider au lobbying auprès du gouvernement, des régulateurs, des bailleurs de fonds et d'autres sources potentielles de soutien.
Personnel	Tomber malade, ne pas être disponible pour travailler, retourner chez soi, être moins productif / démotivé	Respecter et diffuser les instructions d'hygiène; maintenir activement le contact avec leurs clients ; être proactif en suggérant de nouvelles façons d'atteindre les clients, s'engager à maintenir le moral de leurs pairs.
Tiers	Faillite, interruption de leurs services / non-respect du niveau de services, augmentation de leurs prix, fraude	S'engager à respecter leur accord de niveau de service ; faire preuve de transparence quant à leur capacité de fournir les services ; fournir des suggestions sur les solutions de rechange s'ils ne sont pas en mesure de fournir les services habituels.
Fournisseurs	Faillite, interruption de leurs services, augmentation de leurs prix	Continuer à fournir le bon service
Bailleurs de fonds / investisseurs	Retrait de leurs fonds, non-renouvellement du prêt ; hausse des taux d'intérêt et/ou de frais	Continuer à financer ; accorder des prêts / financements supplémentaires ; restructurer les prêts ; suspendre les remboursements / intérêts ; tous les financeurs/prêteurs doivent avoir une approche coordonnée ; soutien dans la défense et le lobbying auprès du gouvernement ou des régulateurs.
Actionnaires	Violation des pactes	Capacité / volonté d'augmenter le capital si besoin, de fournir des garanties, etc. Position concernant d'éventuels rapprochements, capacité à appuyer un tel processus Capacité d'appuyer des processus de négociation avec des prêteurs

Concurrents	<p>Surveiller les mesures qu'ils prennent en matière de décaissements / recouvrement des crédits, remboursement de l'épargne, ouverture de leurs agences</p> <p>Surveiller leur situation financière (les faillites peuvent laisser diffuser l'idée que les crédits n'ont pas à être remboursés)</p>	Identifier des opportunités de rapprochement si la situation l'exigeait (rachat par un concurrent, fusion, acquisition, reprise de portefeuille, de personnel, etc.)
Banques	Faillite ; manque de liquidités ; gel des comptes / dépôts ; plafonnement des retraits ; fermeture	Poursuivre les activités normales, ouvrir les dépôts à terme
ONG	Retrait de toute aide existante, suspension de la collaboration sur les services non financiers	Accorder une assistance technique ; accorder des financements / prêts d'urgence pour l'institution ou les clients ; fournir un soutien d'urgence aux communautés, assurer l'approvisionnement alimentaire
Régulateurs	imposition de suspension de remboursement aux institutions ; réglementation de la Banque centrale aux entreprises	Financement supplémentaire
autorité fiscale	Pénalité de retard	Allègement fiscal, suspension, crédit d'impôt
Les autorités locales	Instauration du confinement *) / couvre-feu, promouvoir un mouvement de non-paiement	Soutenir l'institution pour l'aider dans ses pratiques de recouvrement
Associations nationales de microfinance	Indécision, peu actif	Proactivité dans la coordination des actions et la communication avec les banques, les bailleurs de fonds, les ONG, le gouvernement, les autorités fiscales
Autres		

*) Les réglementations gouvernementales liées au COVID-19, y compris les mesures de confinement telles que la fermeture temporaire des écoles et des lieux de travail, la limitation des activités dans les lieux ou installations publics.