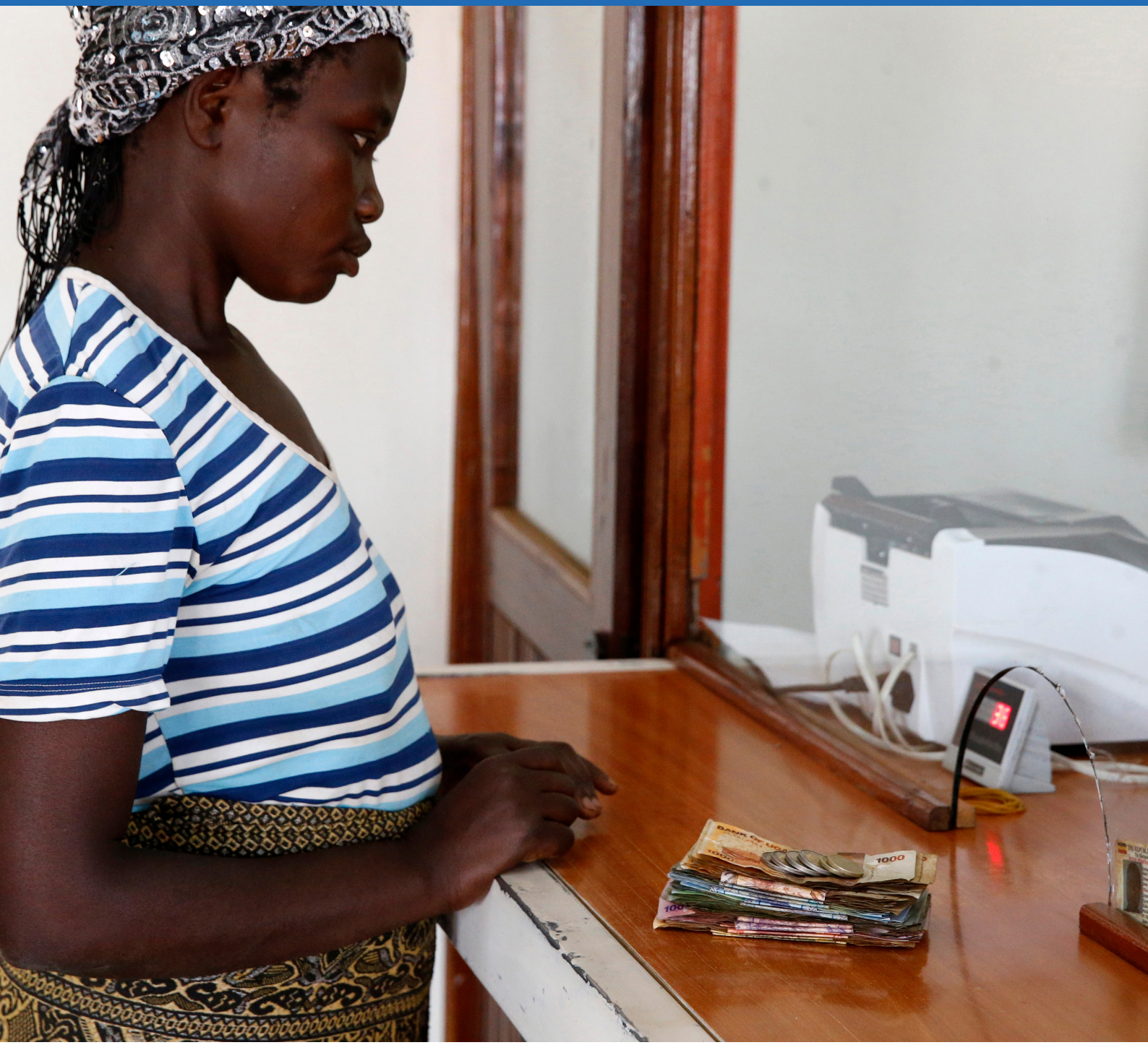
AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE PROTECTION DES CLIENTS DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Perspectives du Rwanda



seep
leading collaboration & learning

AMIR
Association of Microfinance Institutions in Rwanda

mastercard foundation

décembre 2020

Ce document est le produit des enseignements tirés de la mise en œuvre du Programme de finance responsable grâce au leadership local et à l'apprentissage (RFL3) au Rwanda.

Il cherche à:

- Expliquer la manière dont le programme a tiré parti des principes de protection des clients pour promouvoir la finance responsable au Rwanda,
- Décrire le rôle du programme dans l'offre d'assistance technique (AT) en matière de protection des clients (PC) aux institutions de microfinance (IMF) participantes; [1]
- Présenter dans le détail les avantages de l'assistance technique et la manière dont elle a permis d'ancrer la PC dans les IMF en question,
- Identifier les défis rencontrés par ces IMF alors qu'elles tentent d'établir une culture propice à la PC,
- Aborder la question de la pérennité des PPC mis en œuvre, compte tenu du fait que la Smart Campaign touche à sa fin, et
- Extraire les enseignements du programme RFL3 dont d'autres programmes de soutien aux IMF pourraient tirer parti pour promouvoir la finance responsable.

Cette note de synthèse a été éclairée par des études de cas d'IMF ainsi que par un examen approfondi de toute la documentation du programme pertinente. En outre, il se base sur les entretiens avec des informateurs clés (KII) et des discussions de groupes de réflexion (FGD) réalisés de manière virtuelle avec les parties prenantes et les partenaires du programme RFL3, à savoir le personnel de la Fondation Mastercard, du Réseau SEEP, de l'Association des institutions de microfinance au Rwanda (AMIR), des IMF et coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) partenaires, de consultants en PC et de parties prenantes externes dans le secteur de la microfinance au Rwanda. Cette note commence par une introduction aux PC et à l'AT. Elle explique ensuite l'approche du programme soutenant les IMF sélectionnées pour mettre en œuvre les PPC. S'ensuit un exposé des réussites et des défis survenus lors de la mise en œuvre de cette approche. Elle conclut en tirant des enseignements du programme RFL3 pertinents pour d'autres programmes qui travaillent avec des IMF pour mettre en œuvre les PPC.

Remerciements

- **Aida Gueye,** Consultante en protection des clients [2]
- **Aimable Nkuranga,** AMIR
- **Bintou Ka-Niang,** The SEEP Network
- **Bonnie Brusky,** Consultante en protection des clients
- **Celestin Nakuredusenge,** Consultant en protection des clients
- **Chantal Uwamariya,** CPF Ineza
- **Charity Uwase,** AMIR
- **Claudien Nsengimana,** Inkunga Finance
- **Damien Gatera,** Réseau Interdiocesain de Microfinance (RIM)
- **Dative Nzasingizimana,** Duterimbere IMF
- **Donatien Manirarora,** Consultant en protection des clients
- **Francoise Gahongayire,** Banque centrale
- **Ignace Musangamfura,** Goshen Finance
- **Jackson Kwikiriza,** AMIR
- **John Kabera,** TransUnion Africa
- **Jules Theoneste Ndahayo,** Umutanguha Finance
- **Lamech Nambajimana,** Consultant en protection des clients
- **Laurence Uwambaje,** Umwalimu SACCO
- **Marie Claire Umugwaneza,** Consultante en protection des clients
- **Mediatrice Mukarugwiza,** Consultante en protection des clients
- **Nehemie Zimulinda,** Consultant en protection des clients
- **Patricia Uwimbabazi,** Consultante en protection des clients
- **Rose Mwaniki,** Consultante en protection des clients
- **Ruth Dueck-Mbeba,** Fondation Mastercard
- **Straton Habyalimana,** The SEEP Network

Merci à tous les participants pour leurs contributions au programme RFL3 de manière générale mais plus particulièrement ce qu'ils ont apporté aux conclusions saisies dans cette note compilée par Genesis Analytics.

1 Pour les besoins de ce document, les institutions de microfinance incluent les sociétés anonymes et les coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) travaillant dans le secteur de la microfinance au Rwanda.

2 Pour les besoins de ce document, un consultant en PC est formé aux PPC ainsi qu'à d'autres composantes de la finance responsable et aide les institutions financières à se conformer davantage à la protection des clients.

Droits d'auteur © 2020 The SEEP Network

Toute section de cette publication peut être reproduite ou adaptée pour répondre aux besoins locaux sans la permission du SEEP Network, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou au prix de revient, à but non lucratif. Merci de bien vouloir citer « Amélioration des pratiques de protection des clients dans les institutions de microfinance | perspectives du Rwanda » et le Réseau SEEP pour tout extrait.

À propos de l'Association des institutions de microfinance au Rwanda L'AMIR est le seul organisme de coordination des institutions de microfinance au Rwanda qui cherche à établir un secteur de microfinance florissant grâce aux actions de sensibilisation et d'information, à la recherche et développement, à la finance responsable, au suivi des résultats et au renforcement des capacités. Créée en 2007 par 32 membres fondateurs, l'AMIR compte aujourd'hui 343 banques de microfinance agréées, établissements limites d'épargne et de crédit, et coopératives de crédit et d'épargne. Ses membres représentent plus de 97% du secteur de la microfinance au Rwanda et servent près de 2,8 millions de clients. Partenaire solide du gouvernement du pays et membre de la fédération du secteur privé, AMIR espère promouvoir un environnement porteur en facilitant la collaboration entre un large éventail de parties prenantes des secteurs privé et public. www.amir.org.rw @AMIR_Rwanda

À propos du SEEP Network SEEP est un réseau d'apprentissage collaboratif. Nous soutenons les stratégies qui créent de nouveaux et meilleurs débouchés pour les populations vulnérables, particulièrement les femmes et les communautés affectées par des crises, leur permettant de participer aux marchés et d'améliorer leur qualité de vie. Depuis trente ans, nos membres ont continué à servir de terrain d'essai pour les stratégies innovantes qui font la promotion de l'inclusion, développent des marchés résilients et améliorent le potentiel de subsistance des pauvres du monde. Les 100 organisations membres de SEEP sont actives dans 150 pays de par le monde. Elles travaillent ensemble et avec d'autres parties prenantes pour mobiliser les connaissances et encourager l'innovation, créant ainsi des possibilités de collaboration fructueuse et, par-dessus tout, d'un impact accru. Pour toute information, veuillez consulter www.seepnetwork.org ou suivez-nous sur @TheSEEPNetwork

À propos de la Fondation Mastercard La Fondation Mastercard travaille avec des organisations visionnaires pour habiliter les jeunes d'Afrique et des communautés autochtones du Canada à accéder à un emploi honorable et épanouissant. Elle compte parmi les plus grandes fondations privées au monde visant l'avancement de l'apprentissage et la promotion de l'inclusion financière pour créer un monde inclusif et équitable. La fondation a été créée par Mastercard en 2006 en tant qu'organisme indépendant doté de ses propres conseil d'administration et direction. Pour davantage d'informations sur la fondation, veuillez consulter www.mastercardfdn.org @MastercardFdn

À propos du programme de Finance responsable grâce au leadership local et à l'apprentissage (RFL3) Le programme RFL3, financé par la Fondation Mastercard travaille au Rwanda depuis 2017 afin d'accroître la protection des clients (PC). Le programme est conçu pour catalyser l'évolution systémique autour de la PC en s'attaquant aux causes sous-jacentes des faiblesses du marché. Le programme a pour but **(1)** de promouvoir un environnement propice par le biais d'une implication active de toutes les parties prenantes, **(2)** de renforcer les capacités institutionnelles de l'AMIR à agir comme défenseur durable et influent du développement d'un secteur financier responsable et **(3)** d'accélérer l'apprentissage et les échanges de connaissances au Rwanda et en Afrique sub-saharienne. Le programme prend fin en décembre 2020.

Sigles

AMIR	Association des institutions de microfinance au Rwanda
AT	Assistance technique
IMF	Institutions de microfinance
MRP	Mécanisme de résolution des plaintes
PC	Protection des clients
PPC	Principes de protection des clients
PSF	Prestataire de services financiers
RFL3	Programme de Finance responsable grâce au leadership local et à l'apprentissage
SACCO	Coopérative d'épargne et de crédit

Qu'est-ce que la protection des clients?

La protection des clients est ancrée dans la conviction que les échanges entre les prestataires de services financiers et les consommateurs doivent être transparents et justes, limitant ainsi le mauvais traitement des clients et accroissant la confiance envers le secteur et sa réputation (le Réseau SEEP, Finance responsable grâce au leadership local et à l'apprentissage au Rwanda).

La protection des clients cherche à « mettre sur pied d'égalité les prestataires et les consommateurs de services financiers. Les consommateurs disposent de moins d'informations sur leurs opérations financières que les institutions financières qui dispensent les services, ce qui se traduit par des taux d'intérêt excessivement élevés, un manque de compréhension des options financières, ainsi qu'une insuffisance de recours. Ce déséquilibre d'informations est encore plus important lorsque les consommateurs sont moins expérimentés et que les produits sont plus sophistiqués » (***Consumer Protection Leveling the Playing Field in Financial Inclusion*** (La protection des consommateurs. Uniformiser les règles du jeu de l'inclusion financière. *Alliance for Financial Inclusion*).

Les principes de PC sont très pertinents pour le Rwanda. Du point de vue des autorités rwandaises:

- Le Plan de développement national Vision 2020 souligne la réduction de la pauvreté et la transformation économique, en mettant l'accent sur la nécessité d'un secteur financier plus fort pour soutenir l'accroissement des niveaux d'épargne dans le pays.
- La Stratégie de transformation nationale pour la période 2017-2024 met en exergue l'objectif de « rapprocher les services financiers des gens, en accroissant la proportion d'adultes rwandais financièrement inclus pour atteindre les 100% d'ici 2024 (contre 89% en 2017) ». [3] Dans le contexte du programme RFL3, il est essentiel de réaliser l'augmentation de l'inclusion financière de manière responsable et conforme aux PPC afin d'éviter que les prestataire de services financiers (PSF) n'adoptent des pratiques visant à accroître leurs bénéfices aux dépends de clients susceptibles de se surendetter.
- Le projet de loi sur la PC rédigé en 2016 n'a pas encore été adopté. En l'absence d'une loi sur la PC, il n'existe **aucun cadre juridique offrant des directives claires et applicables**.
- Cependant, les autorités rwandaises ont montré leur engagement en faveur de la PC. En l'absence d'une loi sur la PC, la Banque centrale a créé un certain nombre de réglementations qui contribuent à une transparence et un reporting du crédit accrus. Cela inclut la réglementation sur la déclaration des informations clés [4] et la loi régissant le système d'information sur les crédits. En outre, la mise en place d'un département pour la PC au sein de la Banque centrale en 2019 souligne davantage l'importance de la PC pour les régulateurs.

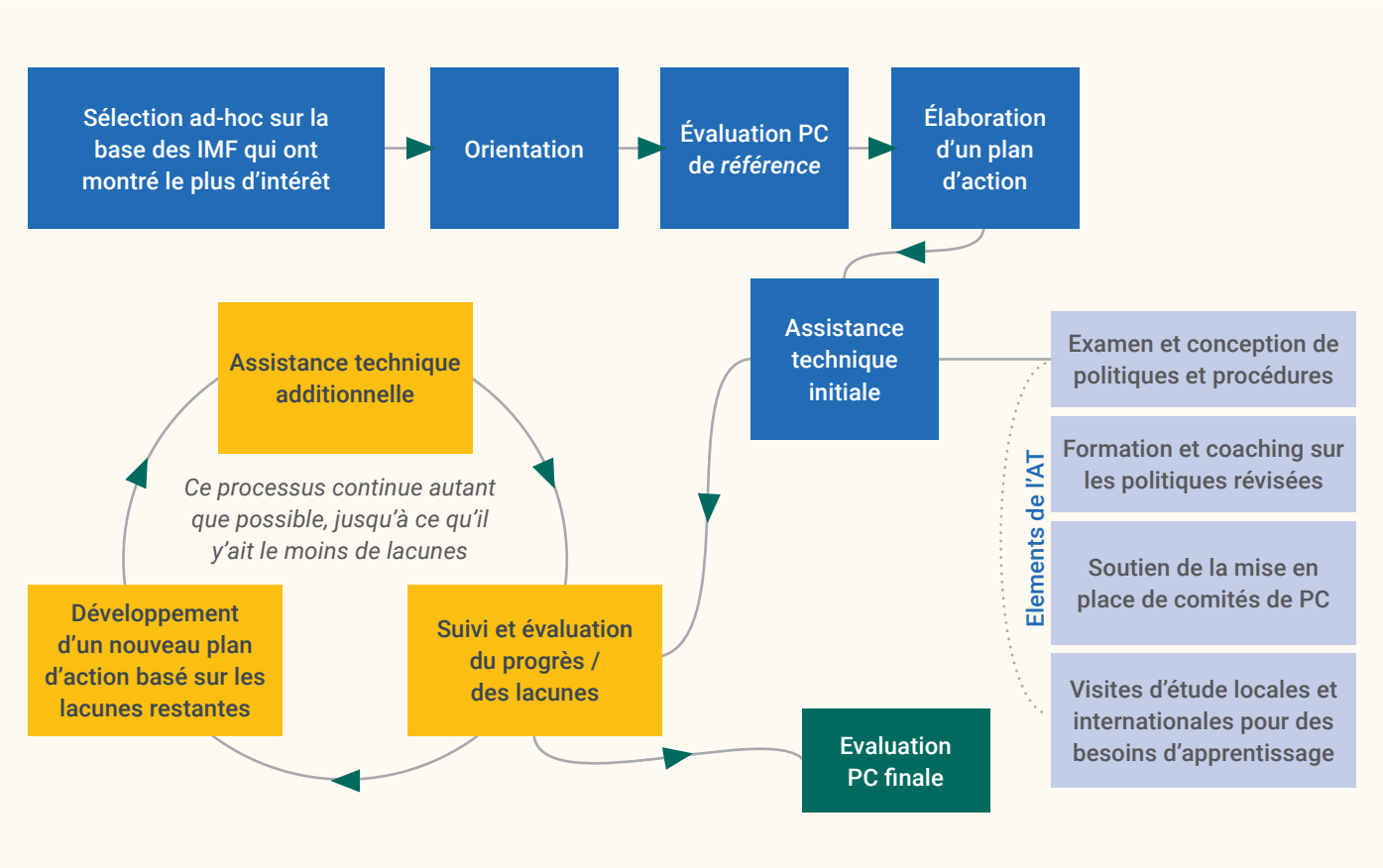
Le prédécesseur du programme RFL3, le RFLL a appuyé le développement institutionnel de l'AMIR et le renforcement de sa capacité à promouvoir la PC dans le secteur de la microfinance rwandais. Les travaux se sont axés sur l'introduction de la PC aux membres de l'AMIR, le développement du code de conduite du secteur avec une dimension PC, ainsi que la formation des IMF aux PPC. Cela dit, lors du lancement du RFL3, le concept de PC et la mise en œuvre des PPC restaient relativement nouveaux pour les parties prenantes et le secteur dans son ensemble.

3 http://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/NST1_7YGP_Final.pdf

4 Cette déclaration exige une transparence sur les éléments clés de principaux produits de crédit et d'épargne

ASSISTANCE TECHNIQUE EN MATIÈRE DE PROTECTION DES CONSOMMATEURS DANS LE CADRE DU PROGRAMME RFL3

Le SEEP Network, en collaboration avec l'Association des institutions de microfinance au Rwanda (AMIR) et la Fondation Mastercard, a lancé le Programme RFL3 en 2017. **Le but du programme consiste à accroître l'échelle de la mise en œuvre des PPC pour les clients à faibles revenus des services financiers, la composante clé étant l'apport d'une AT aux IMF partenaires.** Le processus de sélection des IMF partenaires, d'assistance technique et du travail continu sur l'acceptation des IMF est saisi dans le graphique ci-dessous.



La composante d'assistance technique aux IMF a été conçue dans le cadre de l'élément de pérennité du programme RFL3. **Le but de l'AT était de faire en sorte que la PC soit comprise et appréciée des IMF.** Cela a été mis en œuvre par le biais de la formation et du coaching rigoureux de la direction et du personnel. Les consultants en PC ont apporté un soutien supplémentaire sous la forme d'une aide aux IMF dans la conception de politiques et procédures pertinentes. De manière collective, le but était d'assurer l'acceptation à tous les niveaux des institutions en encourageant l'appropriation et le renforcement des capacités.

En travaillant par le biais de consultants en PC et en les mettant en binômes avec des consultants internationaux, le programme a cherché à renforcer les capacités des consultants locaux eux-mêmes. Cela a mené à la constitution d'un groupe de consultants locaux en PC bien établis et dotés de nouvelles compétences pouvant prendre en charge de manière adéquate les besoins croissants en services de conseil pour la PC au sein du secteur de la microfinance, particulièrement lorsque la loi sur la PC sera appliquée au Rwanda. Ces consultants seront également disponibles pour offrir ces mêmes services dans la sous-région à un coût bien moindre que les experts internationaux.

Le programme avait aussi formulé l'hypothèse que les IMF partenaires qui ont appliqué avec succès les PPC seraient préparées à se conformer à la législation sur la CP dès qu'elle sera promulguée et qu'elles feraient également office d'exemples encourageant les autres IMF rwandaises à explorer les possibilités d'amélioration de la PC au sein de leurs propres institutions. **Cela mènerait ensuite à une demande accrue pour la mise en œuvre des PPC dans d'autres IMF par des consultants en PC.**

COMMENT L'ASSISTANCE TECHNIQUE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À L'AMÉLIORATION DE LA PC AU RWANDA?

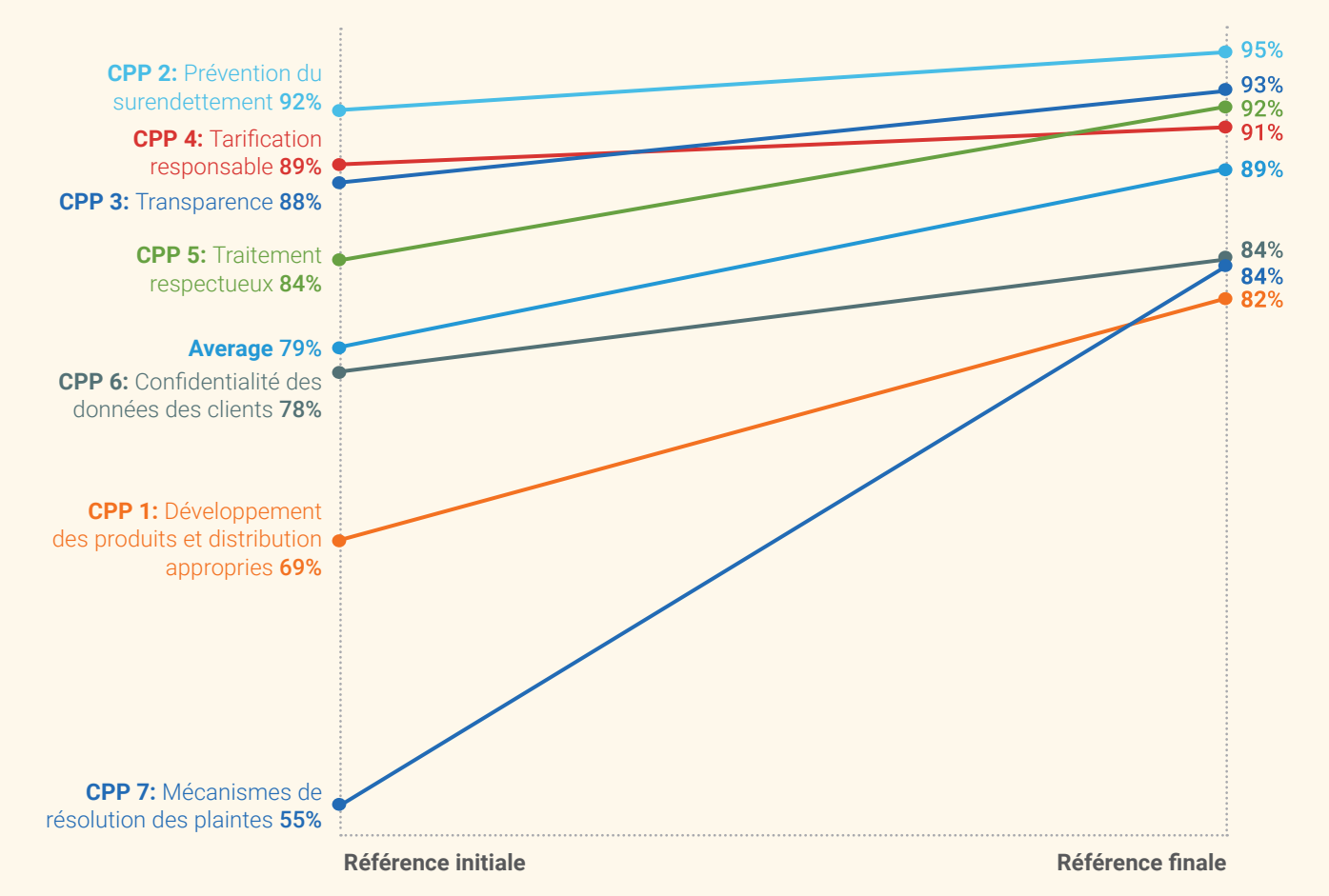
Principales réussites réalisées par le biais de l'assistance technique du programme

- ✓ Acceptation des PPC à tous les niveaux des institutions, du conseil d'administration aux employés
- ✓ Formation aux PPC dispensée aux employés, à la direction et au conseil d'administration
- ✓ Augmentation de la concentration sur le développement de produits axés sur les clients
- ✓ Amélioration de la transparence grâce à l'affichage des prix, des droits des clients, des termes et conditions des produits, entre autres informations, dans les agences
- ✓ Développement par les IMF de leurs propres de mécanismes de gestion des plaintes et d'autres retours d'information des clients
- ✓ Mise à jour des politiques et procédures des IMF visant l'institutionnalisation de la PC
- ✓ Nomination de champions de la PC ou d'un comité des PPC
- ✓ Mise à disposition de consultants en PC locaux bien formés offrant des services clés à des tarifs rwandais
- ✓ Demande d'assistance de la part des IMF non impliquées dans le programme RFL3 pour leur amélioration de la PC.

RÉUSSITE 1 AMÉLIORATION DE LA CONFORMITÉ GLOBALE AUX PPC CHEZ LES IMF PARTENAIRES

La proportion des IMF partenaires partiellement ou pleinement conformes à chacun des sept PPC a augmenté. **L'augmentation la plus marquée se retrouve pour le PPC7: Mécanismes de résolution des plaintes.** L'augmentation a été moins prononcée dans les domaines où les notes étaient déjà relativement élevées, par exemple, le PPC2: Prévention du surendettement, où le pourcentage est passé de 92% à 95% entre les évaluations initiales et finales. Cela est probablement dû au fait que ce PPC en particulier est une priorité importante pour les autorités publiques et que des politiques fortes le soutiennent.

Figure 1: Amélioration de la conformité partielle et pleine aux PPC pour les sept IMF partenaires



RÉUSSITE 2 RENFORCEMENT DE L'ACCEPTATION DE L'AT DU RFL3

Les attitudes initiales des IMF variaient grandement du fait du manque de clarté au sujet de l'objectif et de la valeur des PPC et de la certification Smart. **Les consultants en PC ont eu recours à des formations et à la mise en œuvre des politiques de manière cohérente pour démontrer la valeur de l'application des PPC.** Cela a contribué à éveiller l'intérêt et la motivation en faveur d'un changement.

Au fil du temps, les IMF se sont rendu compte que les PPC étaient, dans de nombreux cas, bien alignés sur les objectifs représentés dans l'identité de l'institution. Cela s'applique plus particulièrement aux institutions initialement fondées comme organisations religieuses. **Le fait que les PPC aient fait écho à leurs valeurs a permis aux institutions de formaliser les activités qu'elles tentaient déjà de mettre en œuvre.** Les consultants en PC ont aidé les IMF à documenter ces efforts et, dans certains cas, à formaliser leurs approche et code de conduite institutionnels de manière à exprimer un alignement plus étroit avec les besoins des clients.

> Les principes de PC sont étroitement associés à notre mission. Les PPC peuvent nous aider à réaliser notre mission!
>
> **IMF PARTENAIRE**

RÉUSSITE 3 ALIGNEMENT DES PPC SUR LES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS DES IMF

> Bien que les bénéfices soient importants, ils ne constituent pas notre objectif principal, nous nous concentrons sur l'éducation des membres et leur responsabilisation financière. Si nous appliquons les PPC, nous réaliserons non seulement des bénéfices mais également une transformation financière, en changeant la vie des gens.
>
> **IMF PARTENAIRE**

Pour les IMF partenaires, l'importance des PPC a augmenté au fil de la durée de vie du programme RFL3. **La formation a permis aux institutions de constater que les objectifs sociaux des PPC peuvent soutenir la réalisation de leurs objectifs financiers.** Il est reconnu que les PPC, lorsqu'ils sont appliqués correctement, aident les IMF à se constituer une clientèle loyale. Les IMF sélectionnées ont également noté que la PC s'alignait sur leurs objectifs institutionnels existants.

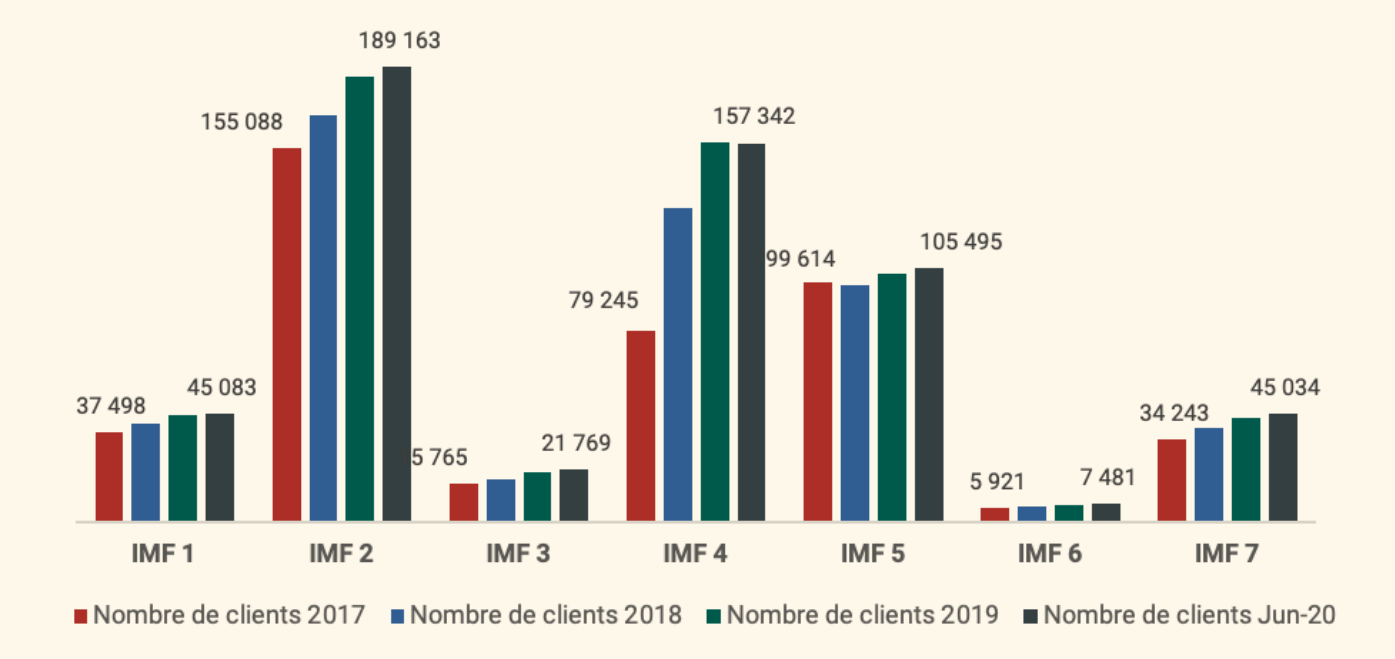
RÉUSSITE 4 AUGMENTATION DU NOMBRE DE CLIENTS PAR LE BIAIS D'UNE APPROCHE DE PC

Par le biais de l'AT, le programme de RFL3 a soutenu les IMF en les aidant à reconnaître la nécessité de ne pas se concentrer uniquement sur les considérations financières mais plutôt de faire une priorité des avantages sociaux dérivables d'une approche axée sur les clients. Il s'agit d'un principe clé de la PC. **En se concentrant sur la conformité aux PPC, les IMF ont pu se constituer une clientèle plus loyale** et améliorer leurs offres de produits axés sur les clients.

Une transparence accrue sur des aspects tels que les taux d'intérêt que les clients paient leur a également permis de prendre des décisions plus éclairées. **Les PPC ont soutenu les IMF en les aidant à développer des produits visant à mieux répondre aux besoins de leurs clients et à identifier les domaines dans lesquels elles peuvent améliorer leurs offres aux clients.** Les IMF partenaires, en quête de conformité à la PC, ont développé divers produits.

Par exemple, une des IMF a élargi sa clientèle cible pour y inclure les groupes à faibles revenus, y compris les petits exploitants agricoles. Une nouvelle agence se concentrera sur ce groupe de clients et de nouveaux produits de prêts ciblés pour les coopératives agricoles ont été lancés. Quatre IMF ont utilisé les résultats d'enquêtes de satisfaction des clients pour améliorer leurs produits financiers. Les PPC ont aidé les IMF à accroître leur clientèle. Le nombre total de clients de tous les IMF impliquées dans le programme RFL3 a augmenté depuis 2017.

Toutes les IMF partenaires qui ont communiqué le nombre de leurs clients ont connu une augmentation depuis 2017.



En outre, **les IMF ont vu le rôle qu'elles jouent dans le changement de la vie des gens et le soutien à leur moyen de subsistance, et reconnaissent ainsi que les clients à faibles revenus sont déjà vulnérables et que l'application des PPC peuvent contribuer à les protéger**. Certaines des IMF partenaires se sont concentrées sur des secteurs donnés, tels que les agriculteurs et les églises. Elles comprennent bien les besoins de ces groupes et par conséquent la manière de concevoir des produits afin de mieux répondre à ces besoins. Cela s'aligne bien sur les PPC.

> Le nombre de clients a diminué entre 2014 et 2015 du fait d'un mauvais service. Les produits n'étaient pas bien conçus, ils n'étaient pas basés sur les besoins des clients. Les comptes dormants étaient aussi nombreux (70%). Après le début de ce processus (PPC), les clients ont été réactivés! En 2019, le portefeuille a connu une forte augmentation (40%). Nous avons également attiré d'anciens clients.
>
> **IMF PARTENAIRE**

La COVID-19 a également mis en évidence le fait que, dans un contexte de ressources limitées, il est encore plus important de savoir où investir. Dans la mesure où les IMF ont été à même d'identifier les lacunes des PPC existantes au sein de leur institution, elles ont pu réaliser des changements opportuns répondant aux besoins des clients et ayant ainsi un **impact accru pendant la période de confinement due à la COVID-19**. Les IMF partenaires ont été très volontaristes au cours de cette période et ont compté parmi les premières du pays à agir de manière à soutenir leurs clients par le biais d'un moratoire sur les prêts (de 3 à 6 mois), de modifications du calendrier de remboursement et du refinancement de prêts. Elles ont commencé à agir avant même que la Banque centrale ne publie des orientations sur la manière d'éviter que les clients soient surendettés et sur la crise globale du remboursement dans le secteur. Au cours de la durée totale du programme, toutes les IMF partenaires ont commencé à apprécier les avantages de la PC dans leur institution et au sein du secteur de la microfinance dans son ensemble.

La mise en œuvre des PPC s'est également traduite par une augmentation de la satisfaction des clients, qui se sentaient autonomisés par les informations fournies. [5] Par conséquent, la compréhension accrue de l'importance de la PC a encouragé les IMF à travailler de manière active avec leurs clients pour mieux comprendre leur satisfaction et leur insatisfaction et la manière d'améliorer les services. Les IMF ont également utilisé ces informations pour éclairer la conception de leurs produits. L'encadré ci-dessous offre un résumé des résultats des enquêtes de satisfaction des clients réalisées par les IMF partenaires et leur utilisation des données, tiré des études de cas développées par les consultants en PC.

> [Nous avons introduit] un sondage sur les plaintes des clients et avons été les premiers à réaliser un sondage de la sorte pour déterminer la satisfaction des clients. [Nous tenons] également des réunions hebdomadaires pour passer en revue les changements de politiques et la satisfaction des clients.
>
> **IMF PARTENAIRE**

5 Basé sur les enquêtes de satisfaction des clients et les contributions des IMF.

Enquête de satisfaction des clients réalisées par les IMF partenaire, PPC1

- **IMF 1:** Avec le soutien technique des consultants en PC, l'IMF partenaire 1 a réalisé sa première enquête formelle de satisfaction des membres en juillet 2019. Cette enquête a montré que la majorité des sondés (82,4%) trouvaient que le service client global de l'IMF 1 était très satisfaisant.
- **IMF 2:** Sur la base des résultats de son enquête sur la satisfaction des clients et le départ des clients, l'IMF 2 a élaboré un plan d'action pour suivre les besoins des clients et y répondre. L'IMF a inclus dans le plan d'action une révision des horaires d'ouverture de certaines des agences et le développement d'un produit axé sur les jeunes. Un contrat a également été signé avec un prestataire dans le but d'introduire un produit de fintech.
- **IMF 3:** Les enquêtes de satisfaction des clients sont réalisées un fois l'an depuis 2015. Les réponses des clients éclairent l'amélioration des produits et services financiers.
- **IMF 4:** Première enquête de satisfaction des clients en juillet 2020.

Source: Etudes de cas des consultants en PC.

RÉUSSITE 5 INSTITUTIONNALISATION DE LA PC DANS LES IMF PARTENAIRES

Politiques et procédures axées sur les PC

Le programme RFL3 a soutenu les IMF partenaires dans l'élaboration de nouvelles politiques ou la mise à jour de politiques existantes avec un contenu fort en PC, y compris des codes de conduite, des mécanismes de gestion des plaintes et la définition d'aspects tels que les techniques de vente agressives et les pratiques appropriées ou non de recouvrement des prêts. En outre, les consultants en PC ont contribué à l'alignement des processus existants sur les PPC. Ces deux éléments ont assuré une appropriation en interne des politiques élaborées et ont renforcé la compréhension de l'importance de l'intégration des PPC dans les opérations de l'institution au jour le jour. **Des supports de formation ont été élaborés et sont disponibles pour être réutilisés, tout le personnel étant alors formé à ces politiques, ce qui assure une compréhension commune de tous les employés de l'institution.**

> Je pense que le projet a connu un grand succès. Les IMF et les SACCO sont parvenues à comprendre le concept de finance responsable. Elles ont accepté les Principes de protection des clients et ont agi de manière à combler les lacunes identifiées.
>
> IMF PARTENAIRE

De nouvelles politiques et des formations sont parvenues à renforcer l'acceptation et l'appropriation par le personnel. Cela a enclenché une évolution essentielle des mentalités, en mettant le client en premier, formalisée par le soutien continu des consultants en PC. La mise en œuvre de ces politiques est désormais en cours. Lorsque le programme a commencé, les IMF se trouvaient à des niveaux différents de conformité en PC et maintenant, à l'approche de la conclusion du programme, c'est toujours le cas. Comme la Figure1 le montre, **un certain nombre d'IMF ont amélioré leur conformité à la PC d'une manière qui se rapproche de la certification Smart**. Les autres institutions sont encore en phase d'amélioration et continuent de renforcer leur appropriation et acceptation de l'importance des PPC dans leurs opérations.

Comités ou champions de la PC

L'acceptation des IMF et une concentration accrue sur la PC ont été démontrées par le fait que certaines IMF partenaires ont nommé du personnel dévoué à la prise en charge des lacunes en PC identifiées et à la mise en œuvre dans toute l'organisation. Cela a ensuite suscité la volonté d'allouer un financement pour d'autres améliorations en matière de PC.

L'institutionnalisation des PPC a été soutenue par la création de comités de PC qui assurent la mise en œuvre dans tous les services et identifient les rôles et responsabilités au sein de l'organisation. Cela a renforcé l'appropriation au sein des institutions. Lorsque la création d'un comité à part entière n'était pas possible, les institutions ont nommé un champion de la PC pour guider les changements au sein de l'institution.

RÉUSSITE 6 AMÉLIORATION DE LA TRANSPARENCE ET DE LA RÉSOLUTION DES PLAINTES

> [Nous] produisons des supports de formation qui sont offerts à chaque client. [Ils] donnent une description des prêts et d'autres informations clés. [Nous] recevons un retour d'information positif de la part des clients qui ont reçu le livret. Les clients disent que les choses sont expliquées et que les taux d'intérêt sont transparents. Les clients peuvent également attribuer des notes au personnel! [Nous] avons une charte de service client affichée dans toutes les agences.
>
> **IMF PARTENAIRE**

Les IMF ont cherché à améliorer la transparence de leurs opérations, offrant ainsi toutes les informations nécessaires aux clients (dans la langue de leur choix), de manière à ce que les clients puissent prendre des décisions éclairées. Les informations sont fournies sous diverses formes, par exemple par l'affichage des prix de tous les produits dans les agences et sur les sites Web, la mise à jour des contrats de prêt et le partage d'une déclaration des informations clés avec les clients au début du processus de prêt, expliquant tous les prix et frais.

Une transparence accrue constitue une évolution dans le bon sens pour les clients qui peuvent désormais tenir les IMF responsables des services et produits promis. En outre, l'importance de la transparence est la liberté de choix des clients, une meilleure satisfaction due à un choix de produits plus adaptés, une sensibilisation accrue aux exigences sur les produits, et une capacité accrue pour les clients de négocier de meilleurs termes et conditions. Elle réduit en outre les conflits entre les clients et l'institution. Cette concentration accrue sur la transparence a mené les IMF à assurer que les informations relatives à la tarification et aux droits des clients soient affichées de manière évidente dans les agences.

Pour soutenir davantage des efforts visant à renforcer les pratiques de PC au sein des IMF, le programme RFL3 a cherché à mettre en place un mécanisme de résolution des plaintes (MRP) pour tous les membres de l'AMIR. **Le MRP pourrait aider les IMF à recueillir les doléances et autres retours des clients et chercher des manières de les prendre en charge directement ou par le biais de modifications des produits ou procédés.** Ce mécanisme a été testé en mode pilote et est désormais pleinement opérationnel et actuellement utilisé par 8 des membres de l'AMIR. Le MRP utilisé est SATIS, une plateforme logicielle dont les IMF peuvent se servir pour le traitement et le rapportage sur les plaintes et leurs résolutions. Cette plateforme offre une fenêtre sécurisée d'utilisation à chaque IMF participante.

> Je souhaiterais voir une adoption [plus large] du MRP. Si tous les membres y participaient, l'AMIR pourrait [utiliser ces données] pour identifier les problèmes les plus importants et travailler sur des solutions.
>
> **LE SEEP NETWORK**

Le procédé consiste à ce que les clients soumettent leurs plaintes/retours directement à leur agence, par le biais d'un SMS, d'un courrier électronique ou d'un numéro vert. Le personnel de l'IMF saisit les retours reçus dans le système SATIS. Les plaintes sont ensuite orientées vers le service de l'IMF qui convient pour être traitées. Le service en question traite ainsi la plainte en l'affectant au membre du personnel qui convient pour qu'elle soit résolue. **L'IMF communique la solution au client et la satisfaction de l'intervention est également mesurée.** Le système crée un rapport consolidé qui montre les tendances, l'échelle des plaintes et les principaux domaines de non-conformité aux PPC, offrant ainsi aux IMF et à l'AMIR de quoi contrôler la conformité, faire du plaidoyer et développer de nouveaux produits et services pour renforcer la pratique de la PC dans le secteur.

En outre, l'AMIR a mis en place un deuxième niveau de prise en charge, où les plaintes/retours des clients d'IMF non résolus peuvent être référés en médiation. L'AMIR est le propriétaire et l'administrateur du système, qui est basé sur le cloud. L'AMIR réfléchit actuellement à la possibilité d'utiliser des sociétés d'hébergement de données nationales pour héberger le système.

TABLEAU DE BORD 3 décembre 2020

Statistiques

1759 Feedbacks reçus	1216 Feedback resolus	543 Feedback en cours de traitement	45.5 jour (s) En moyenne pour traiter les feedbacks
1469 Plaintes reçues	1016 Plaintes resolues	453 Plaintes en cours de traitement	36 jour (s) En moyenne pour traiter les plaintes
290 Suggestions reçues	200 Suggestions résolues	90 Suggestions en cours de traitement	55 jour (s) En moyenne pour traiter les suggestions
132 Dénonciations reçues	88 Dénonciations justifiées	36 Dénonciations non justifiées	8 Dénonciations en attente de traitement
0 Nombre total inquiries reçus	421986 Total sms disponible dans le système		

L'évolution des procédés de MRP ont fait que les clients se sentent renforcés par les informations qui leur sont fournies et leur capacité à tenir l'institution responsable de ses promesses.

RÉUSSITE 7 INTÉRÊT SUSCITÉ ET ENTRETENU POUR LA PROTECTION DES CLIENTS EN DEHORS DES PARTENAIRES DU RFL3

Les IMF/SACCO hors programme ont exprimé un intérêt pour la PC du fait de l'évolution remarquée chez les partenaires du programme RFL3. Cela est directement associé à la transparence des informations (y compris sur les taux d'intérêt pratiqués) et l'accroissement du nombre de membres/clients déclarés. L'AMIR a en outre facilité l'échange d'expériences et d'enseignements tirés entre les IMF, y compris par le biais de présentations lors de réunions avec les parties prenantes / membres et de visites d'agences pour voir comment les informations étaient affichées. Le défi pour les IMF non-partenaires est disposer des ressources requises (financières tant qu'humaines) pour élaborer et mettre à jour leurs politiques, et appliquer ces changements.

> L'AMIR a organisé des séances d'[apprentissage]. Les gens nous appellent pour poser des questions parce qu'ils sont intéressés désormais. L'évolution a été lente au début mais maintenant l'intérêt est plus fort! Deux PDG m'ont abordé [pour me demander des informations sur la PC].
>
> **IMF PARTENAIRE**

> Au début du projet, nous n'avions pas suffisamment de ressources dans le pays. Nous devions compter sur les consultants en PC venus de l'étranger. Les capacités ont été renforcées [au niveau local]. Cela permet aux IMF de combler leurs lacunes en PC et d'être certifiées à moindre coût.
>
> **AMIR**

Un groupe de consultants locaux ont pu acquérir de nouvelles compétences en PC et être accrédités. Ils sont désormais disponibles pour faire du plaidoyer et soutenir la mise en œuvre des PPC dans les IMF. Certains ont indiqué que Access to Finance Rwanda (AFR) les avait contactés pour aider les SACCO à intégrer les PPC dans leurs politiques et procédés. **L'accès à la certification pour une ou plusieurs des IMF du programmes RFL3 pourrait contribuer à stimuler davantage l'intérêt pour la PC.**

Le **programme RFL3 a contribué au maintien de la pertinence de l'AMIR dans le secteur**. Par le biais du programme, l'AMIR a continué à travailler avec la Banque centrale sur les modifications réglementaires et législatives nécessaires pour positionner convenablement la PC au sein du secteur de la microfinance. Elle a également travaillé avec d'autres acteurs du marché tels que TransUnion afin de faire avancer l'application d'un ou plusieurs PPC dans les IMF locales.

> Le MRP mis en place, [a également encouragé] les parties prenantes essentielles telles que la Banque centrale à accepter le concept. Récemment, nous avons été invités à une discussion au sujet de la loi sur la PC au parlement.
>
> **AMIR**

RÉUSSITE 8 APPRENTISSAGE COLLABORATIF

Le programme RFL3 a offert de précieuses opportunités de collaboration et d'apprentissage auxquelles les sept IMF partenaires ont pu participer. Cela a permis aux IMF du programme de partager les enseignements entre elles et au secteur au sens large d'en tirer parti. Par le biais d'activités de groupe régulières, dont les petits-déjeuners des PDG et les visites d'étude, ces dirigeants ont tissé des liens professionnels et personnels et ont échangé sur leurs expériences en matière de progrès et de défis dans leurs activités de mise à niveau de la PC. Cela constitue une base forte à partir de laquelle faire le plaidoyer des changements clés dans le secteur. La même chose s'applique aux consultants en PC qui représentent désormais un groupe uni d'experts dotés de nouvelles compétences qui contribuent à la mise en œuvre des changements requis pour améliorer la PC dans le secteur de la microfinance au Rwanda et dans la sous-région.

RÉUSSITE 9 APPROCHE DES IMF PARTENAIRES AXÉE SUR LES CLIENTS POUR LE SOUTIEN FACE À LA COVID-19

La finance responsable nécessite que le client soit au cœur de tout. Cela est particulièrement essentiel en temps difficiles tels que la pandémie inattendue et les confinements nationaux qui ont suivi. Au Rwanda, l'un des domaines sur lesquels les IMF se sont concentrées lors de la période de confinement a été d'assurer que les clients continuent à avoir accès aux fonds et services. Grâce à l'application des PPC, les IMF étaient mieux équipées pour faire face à l'évolution rapide des besoins des clients au cours de la pandémie.

> [Nous] avons lancé une solution bancaire mobile en octobre 2019 [mais les clients ont été peu nombreux à s'enregistrer], sur un total de 45 000 personnes enregistrées, seules 25 000 étaient actives. Pendant le confinement, un grand nombre de [nouvelles] personnes se sont inscrites [et les utilisateurs déjà inscrits ont été plus actifs], 75 000 personnes l'utilisent!
>
> IMF PARTENAIRE

Du fait de la COVID-19, l'adoption d'options de finances numériques et de services bancaires mobiles s'est accélérée. En particulier, la solution bancaire mobile « push-pull » qui offre un accès aux fonds a été largement utilisée.

En outre, les IMF sont restées impliquées auprès des clients au cours de cette période, soit par téléphone, soit par WhatsApp, pour prendre des nouvelles et voir comment ils supportaient les contraintes du confinement. **Les IMF ont cherché des solutions créatives pour soutenir leurs clients au cours du confinement, y compris en appliquant un moratoire sur les remboursements de prêts et en restructurant les contrats financiers.** Ces interventions ont été réalisées au cas par cas, en référence au principe de base de la PC d'identification des besoins uniques de chaque client.

Réussites globales dues à l'AT

Assistance technique

Sensibilisation et acceptation du projet

- Formation des membres du conseil d'administration et de tout le personnel aux PPC
- Mise en place d'un comité du personnel pour les PPC

Conception/Examen des politiques pour un alignement sur les PPC

- Politique de développement des produits
- Politique de crédit
- Politique d'épargne
- Politique d'incitation du personnel
- Politique de gestion des plaintes des clients
- Politique de confidentialité des données des clients
- Charte de service client
- Politique sur les lanceurs d'alerte
- Politique de recouvrement des prêts en défaut
- Définition des techniques de vente agressives

Information des clients

- Fiche d'informations clés sur l'épargne
- Enquête de satisfaction des clients
- Élaboration de nouveaux produits pour répondre aux besoins des clients
- Affichage de la tarification et des droits des clients dans les agences

Renforcement des capacités

- Formation de tout le personnel au code de conduite
- Formation du personnel à l'application SATIS
- Formation du personnel à ce qui constitue des techniques de vente agressives

Examen et mise à jour des outils

- Conception du flux de traitement des prêts
- Cartes de produits de prêt
- Examen de la liste de contrôle de tous les produits de prêt
- Examen de l'outil d'analyse des prêts
- Dessin pour informer les clients de leurs responsabilités et de leurs droits

CONTRAINTES POUR L'APPLICATION DES PRINCIPES DE PROTECTION DES CLIENTS AU SEIN DES IMF DU RFL3

DÉFI 1 COMMUNICATIONS ET ORIENTATION LIMITÉES AU DÉBUT

> [Les IMF] n'étaient pas intéressées au début. [Elles] pensaient que le SEEP Network n'était pas le programme qui leur convenait. [Il] a fallu longtemps pour les intéresser!
>
> **CONSULTANT EN PC**

Initialement, les IMF n'étaient **pas au fait quant aux objectifs du projet**. Bien que le personnel clé ait eu la possibilité de participer à une réunion d'introduction, la compréhension de l'importance des PPC et de la raison pour laquelle ils étaient importants n'étaient pas tout de suite évidentes. Cela a initialement sapé le but du programme aux yeux de ces partenaires.

En outre, les IMF et les consultants en PC ont indiqué que les **procédures d'orientation étaient insuffisantes** [6] **au début du programme et étaient encore plus affaibli par le manque de communication**. Ces obstacles ont entravé l'acceptation des IMF au tout début. L'absence d'un processus d'orientation officiel et bien articulé a également mené à une confusion au sein des IMF quant aux rôles et responsabilités des consultants en PC. De ce fait, les consultants en PC ont trouvé que leurs responsabilités ne se limitaient pas à la réalisation de formations et à l'assistance des IMF dans la mise à jour des politiques, mais qu'**il était plutôt nécessaire de les convaincre de l'importance de l'initiative**.

> Au début, l'application des pratiques [dans les IMF] étaient un grand défi. SEEP et l'AMIR ont sélectionné les IMF partenaires. [Je] devais expliquer le but du projet à l'IMF.
>
> **CONSULTANT EN PC**

> Au début, l'IMF n'arrivait pas à comprendre les avantages du programme mais à la fin elle y est parvenue.
>
> **CONSULTANT EN PC**

Un travail plus précoce avec les IMF, assurant leur compréhension du défi posé par l'absence de la PC dans le secteur de microfinance et de la manière dont l'application des PPC aiderait non seulement les institutions mais également leurs clients, aurait permis de susciter l'acceptation du programme RFL3 et d'atteindre les objectifs du programme plus rapidement. Cela est particulièrement vrai dans le cas des conseils d'administration des IMF qui sont plus éloignés des opérations au jour le jour mais dont l'approbation est nécessaire pour actionner les changements nécessaires.

Le programme RFL3 a organisé trois visites d'étude avec certaines des IMF, voire toutes les sept, et l'AMIR. Il s'agissait de visiter des associations d'IMF et des IMF certifiées Smart. Les opportunités d'échanges d'informations, telles que la visite d'étude au Nigeria, qui se sont particulièrement concentrée sur l'inclusion d'IMF partenaires du RFL3 (pour plus de détails, veuillez cliquer ici) n'ont eu lieu que beaucoup plus tard dans le programme. **Cette visite d'étude a souvent été mentionnée aussi bien par les IMF que par les consultants en PC comme un « moment charnière » de l'évolution des IMF vers la certification.** Cette expérience a été extrêmement fructueuse en ce qu'elle a montré l'importance de la PC pour toutes les IMF et a aidé les IMF partenaires à voir de leurs propres yeux les avantages de la PC et de la certification Smart. Depuis le retour des directeurs des IMF, l'acceptation semble être considérablement accrue, ce qui se traduit par un plus grand élan pour l'application des changements requis pour prendre en charge les lacunes en PC dans les IMF. La visite d'étude a renforcé leur engagement en faveur de l'obtention de la certification à la fin du programme et ainsi d'une mise en œuvre plus rapide.

6 Nous entendons par orientation le processus par le biais duquel la direction des IMF est informée des buts et objectifs du programme, des rôles et des responsabilités et, en particulier, du rôle des consultants en PC.

DÉFI 2 CONTRAINTES EN CAPACITÉS FINANCIÈRES ET EN RESSOURCES HUMAINES

> Un défi a été le fait que nos employés sont peu nombreux et ont beaucoup de responsabilités. Si nous avions eu davantage de ressources, par exemple, le budget, pour que le personnel se concentre sur cette certification, cela aurait été utile. Si nous avions eu une personne dédiée au projet, nous aurions pu le faire. Les employés ont plusieurs responsabilités et les coûts de la formation sont élevés.
>
> **IMF PARTENAIRE**

Les IMF partenaires du programmes RFL3 fonctionnent avec des ressources limitées, tant sur le plan humain que financier. **Le personnel fait face à des priorités qui se font concurrence pour leur temps et les tâches quotidiennes.** En outre, le coût associé à la formation du personnel constitue un obstacle pour de nombreuses IMF. Cela n'est pas un coût purement financier mais également un coût opérationnel dans la mesure où le personnel ne peut pas vaquer aux activités quotidiennes lorsqu'il est en formation. **Une partie de la conception du programme consiste à ce que les IMF offrent une certaine forme d'engagement financier.** Cela n'a pas toujours été possible initialement, en outre, ces coûts devant être planifiés de manière à pouvoir être inclus dans le budget annuel. Cela a causé des retards supplémentaires.

Il a également été reconnu par les IMF et leur consultant en PC que la mise en œuvre des changements requis pour la conformité pleine à tous les PPC prend du temps et qu'il faudra encore plus de temps pour qu'ils fassent partie intégrante des activités journalières des IMF.

DÉFI 3 LA CERTIFICATION SMART EST UN PARCOURS

Les IMF partenaires du RFL3 ont reconnu l'importance de la Certification Smart, cependant, un certain nombre de défis les ont empêchés d'obtenir la certification. La certification exige une préparation considérable, dont:

- L'identification des lacunes dans l'alignement avec les PPC,
- Le développement d'un plan d'action,
- La prise en charge de ces lacunes,
- L'application des améliorations,
- Le processus de Certification Smart qui se solde par une réussite ou un échec est une approche très étroite et qui rend l'obtention de la certification très difficile et demande beaucoup de ressources. [7]

Bien qu'il ait été prévu que certaines des IMF partenaires seraient prêtes à être certifiées à la mi-2020, la COVID-19 a empêché cela. En outre, la Smart Campaign prend fin en 2020. **L'élan atteint au cours du programme risque grandement de se dissiper alors que les IMF devront se tourner vers un nouveau processus de certification.** Il existe ainsi un manque de clarté quant à la marche à suivre concernant la certification et ce que cela signifie pour l'après 2020.

Pour que les IMF obtiennent leur certification, des ressources financières et humaines supplémentaires seront requises. En outre, les IMF ne sont pas toutes au même stade de préparation pour l'obtention de la certification et exigeront ainsi différents niveaux de soutien. **Les IMF sont engagées et montrent un intérêt continu pour le processus de certification et l'élan doit être maintenu.** Cela dit, elles risquent de nécessiter des fonds supplémentaires pour les prochaines étapes ainsi qu'un soutien technique pour les orienter dans ce parcours avec un autre agence de certification quelle qu'elle ce soit une fois que la Smart Campaign aura pris fin.

7 Le remplacement de la Certification Smart inclura des notes supplémentaires pour que le processus soit plus accessible.

MAINTIEN DE L'ELAN EN FAVEUR DE LA PC DANS LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU RWANDA

Le cadre juridique pour la protection des clients est un élément important pour assurer le maintien de l'élan. En effet, toutes les IMF devraient se conformer à la future loi sur la PC. Elle devrait ainsi mener à une concurrence accrue entre les IMF, dans la mesure où elles seraient obligées de divulguer leurs tarifs, ce qui est un développement positif pour les clients. Compte tenu des différentes priorités et les coûts associés à la conformité, en l'absence de la législation requise, les incitations au respect et à l'application des PPC pour les IMF sont limitées.

La création d'un département pour la PC au sein de la Banque centrale a été perçue comme un développement positif pour le secteur. Il faut tirer parti de l'élan créé par ce développement pour assurer que la PC reste une priorité des décideurs politiques.

L'AMIR doit être un partenaire clé pour la formation et la réalisation de campagnes de sensibilisation sur la valeur et à l'importance de la PC pour tous ses membres, mais aussi au-delà, pour toutes les parties prenantes et les clients des IMF.

Les IMF ont exprimé une incertitude élevée au sujet de la marche à suivre vers la certification en l'absence de la Smart Campaign (qui prend fin en décembre 2020). Les IMF reconnaissent l'importance du processus et souhaitent poursuivre. Cependant, ces mêmes IMF ont exprimé des préoccupations au sujet du financement (aggravé par la COVID-19) et du manque de clarté quant à une autre agence de certification après décembre 2020. En outre, certaines IMF souhaitent terminer leur certification avant la conclusion de la Smart Campaign. Il est recommandé à l'AMIR qu'elle tire parti de ses propres réseaux pour appuyer ces IMF dans leur parcours de certification.

Les parties prenantes ont reconnu que la **prochaine priorité consisterait à se concentrer sur l'éducation des clients à leurs droits de consommateurs**. Une des activités stoppées par la COVID-19 était une campagne médiatique de l'AMIR visant à sensibiliser les clients au droit de donner un retour d'information à leur prestataire de services financiers. Le fait de tirer parti de l'élan du RFL3 auprès des IMF, qui reconnaissent toutes que l'éducation des clients est la prochaine priorité, offre une possibilité précieuse à l'AMIR de collaborer avec le département de PC de la Banque centrale pour assurer que la PC soit incluse dans les travaux d'éducation des consommateurs.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU PROGRAMME RFL3 PERTINENTS POUR D'AUTRES PROGRAMMES DE SOUTIEN DE L'APPLICATION DES PPC

Considérations clés relatives à la conception du programme

- **Réalisation d'emblée d'une analyse contextuelle pour comprendre la demande pour le programme, les points de levier, les acteurs et parties prenantes essentiels, ainsi que les relations et les dynamiques entres les acteurs clés.** Le programme doit être basé sur une analyse bien définie des besoins et la conception du programme doit être collaborative. Les consultants en PC et les IMF doivent être inclus dans l'analyse pour comprendre leurs priorités et besoins avant la phase de mise en œuvre.
- **Clarté quant aux rôles et responsabilités.** Avant la mise en œuvre du programme, il est nécessaire de définir les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes clés et de communiquer cela à tout un chacun. Cela permet d'éviter que la portée ne change progressivement et assure que les activités requises soient mises en œuvre en temps et en heure.
- **La pérennisation et le renforcement des capacités locales constituent un élément important du programme.** Une considération essentielle des programmes de développement doit toujours être la pérennisation. En dotant de nouvelles compétences des acteurs locaux, le développement de capacités précieuses est une priorité pour assurer que les progrès acquis ne disparaissent pas une fois les financements taris.
- **Développement de l'acceptation au cours de la phase de conception du programme pour assurer des incitations à la participation et éviter des retards lors de la mise en œuvre.** L'implication des parties prenantes lors de la phase de conception ainsi qu'un processus d'orientation pour les récipiendaires ou partenaires clés soutiennent une mise en œuvre efficace.
- Il faut **tirer parti de la fondation posée par le programme RFL3** pour renforcer les connaissances et la compréhension de la PC au sein de toutes les IMF du pays. Le programme a soutenu l'implication des parties prenantes et a créé un mécanisme de prise en charge des clients. Cet élan doit être maintenu à la conclusion du programme.

Renforcement efficient de l'acceptation

- **S'assurer que les « incitations » à la participation soient attrayantes** et en tirer parti au début du programme. Une des manières d'inciter l'implication consiste à réaliser des échanges d'enseignements, ce qui permet aussi d'exposer davantage les objectifs du programme et d'améliorer la compréhension.
- **Être clair et transparent sur les critères de sélection pour participer au programme.** Cela assure que les participants soient conscients de ce qui est requis d'eux pour participer au programme. Une plus grande similarité de « statut » entre les différents participants aide également les personnes chargées de la mise en œuvre du programme à être plus efficients.
- **Éviter d'exiger des engagements financiers de la part des IMF au départ avant que les partenaires ne voient la valeur du programme.** Au cours des phases initiales, expliquez qu'à un certain stade à l'avenir ils devront mettre des fonds et ressources humaines à disposition pour des activités données du programme. Cela assure que les partenaires puissent prendre leurs dispositions et prévoir ces dépenses dans le budget de l'année suivante.
- Pour les IMF, les considérations clés pour la participation à tout programme ont trait à l'**utilité perçue de leur participation**. Cela est d'autant plus lié aux incitations qui soutiendront leur implication active que ce soit pour la formation, le renforcement des capacités ou l'assistance technique.

1621 N. Kent Rue, Suite 900, Arlington, VA 22209 seepnetwork.org @TheSeepNetwork