



► Note de Finance Solidaire

Janvier 2022

Mettre la finance au service des réfugiés

UGAFODE, institution de dépôt de microfinance en Ouganda

À propos de cette publication

L'OIT a documenté le parcours de quelques prestataires de services financiers (PSF). Les études de cas de cette série décrivent le processus de prise de décision réel au sein des PSF au fur et à mesure qu'ils évoluent à travers les différentes « étapes » du parcours les menant à élargir leur portée en offrant des produits et services plus inclusifs pour les réfugiés et les communautés d'accueil. Dans chacun des cas, nous nous concentrons sur une ou plusieurs des étapes (identifiées par les titres des sections) pour lesquelles le PSF prend de la perspective sur une leçon tirée de cette expérience, et qui pourrait s'avérer utile pour la communauté mondiale des PSF en ce qui concerne la conception de la stratégie de sensibilisation et la mise en œuvre de produits et services financiers pour les réfugiés et les communautés d'accueil.

Points clés

- Initialement, les risques de cette expansion ont été perçus comme élevés, mais une compréhension approfondie du marché des réfugiés a aidé UGAFODE à susciter l'adhésion et à stimuler le changement de mentalité.
- Comme la plupart des PSF élargissant leurs services aux réfugiés, UGAFODE a revu et ajusté ses politiques, ses systèmes et sa documentation, en revanche, les produits financiers existants étaient déjà bien adaptés à de nombreux réfugiés.
- Le recrutement de réfugiés a augmenté la portée d'UGAFODE, de la même manière que la segmentation et la différenciation marquée par rapport aux ONG. Les partenaires des ONG ont référé des clients potentiels, mais UGAFODE a conservé l'évaluation finale des prêts en interne, s'assurant que les nouveaux clients comprennent que ses services n'étaient pas « gratuits ».
- Les clients réfugiés réussissent aussi bien ou mieux que les nationaux. UGAFODE a appris que tous les réfugiés ne sont pas d'excellents clients, mais la plupart des réfugiés emprunteurs sont au moins aussi performants que les nationaux.

Contexte

L'Agence ougandaise pour le développement (UGAFODE) a débuté en 1994 comme une ONG axée sur le crédit de groupe pour les femmes. En 2010, UGAFODE a été enregistrée en tant que société, transformée en une institution de microfinance de dépôt (MDI) avec de nouveaux produits d'épargne pour équilibrer les opérations de crédit, et a été agréée en tant que MDI de niveau III par la banque centrale de l'Ouganda (BOU) en 2011. L'ONG s'est désengagée des activités de microfinance mais a conservé une part de propriété. Les autres propriétaires incluent FEFICOL, ACCION et ACCESS Africa. La mission d'UGAFODE est de transformer la vie et les moyens de subsistance des personnes sur le plan économique et social, en leur offrant des services financiers inclusifs qui répondent à leurs attentes. Son marché cible est constitué de micro-entrepreneurs à faible revenu et de petits exploitants agricoles. Les clients ruraux représentaient environ 70 % du portefeuille de prêts et 65 % des déposants en 2018. Les femmes constituent environ un tiers de la clientèle.

UGAFODE a 6 succursales urbaines et 11 rurales à travers l'Ouganda. Après une crise de gouvernance en 2016-2017 qui a gravement affecté les performances et la rétention du personnel, UGAFODE a servi quelque 16 615 emprunteurs avec un portefeuille en cours de 32,6 milliards Ugx (USD 8,5 millions) et disposait de 73 700 comptes d'épargne dont 54 % étaient actifs, pour un total de 15,2 milliards Ugx (USD 4 millions) en mars 2018. Le ratio de portefeuille à risque d'UGAFODE (PaR 30) après l'amortissement mensuel réglementaire était de 5,9 %, et il revenait tout juste à la rentabilité. Le Conseil a adopté un plan stratégique ambitieux pour 2017-21, visant à augmenter le portefeuille de prêts de 55 milliards Ugx (USD 14,4 millions) en 3 ans, à accroître l'efficacité pour réduire les coûts et à accroître la mobilisation des dépôts pour réduire sa dépendance au financement par la dette extérieure, notamment en déployant un produit d'argent mobile (ou « mobile money »). UGAFODE était conscient du marché potentiel des réfugiés, mais pas vraiment sûr de la manière de procéder pour l'atteindre. Le scandale largement médiatisé de la fraude à l'égard des réfugiés ougandais impliquant le HCR et le Bureau du Premier ministre (OPM) a également accru ses inquiétudes.

1. Phase d'idéation (examen des idées de produits et de marchés)

En Le conseil d'administration a demandé à l'organisation de rechercher de nouveaux segments pour répondre aux ambitieuses projections de croissance. Le segment de marché national est fortement concurrentiel et saturé dans certaines zones urbaines et n'offrait pas de potentiel pour le niveau de croissance prévu dans le plan stratégique triennal. UGAFODE a facilement reconnu que l'élargissement des services au vaste marché potentiel des réfugiés non desservis en tant que segment de toutes les personnes à faible revenu en Ouganda serait conforme à sa mission, mais sa motivation pour l'inclusion des réfugiés était principalement financière et les premières discussions étaient pleines d'inquiétudes. Une série d'évolutions internes et externes a permis de lancer le processus.



D'une part, UGAFODE avait besoin d'une nouvelle frontière de marché pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les directeurs ont guidé l'équipe de développement commercial pour explorer de nouveaux domaines qui pourraient attirer des partenariats et des financements supplémentaires, et plusieurs investisseurs ont continué à faire allusion à la nécessité de servir les réfugiés - avec plus d'un million de réfugiés en Ouganda, le marché était là. Simultanément, l'une des agences urbaines a signalé que des réfugiés venaient à recevoir ou envoyer des transferts et qu'ils demandaient à ouvrir des comptes d'épargne pour stocker leurs fonds en toute sécurité - la demande semblait donc être là. L'empreinte d'UGAFODE à travers l'Ouganda, y compris dans les zones avec de grands et anciens camps de réfugiés, a suggéré qu'UGAFODE était bien placé pour explorer davantage le

segment des réfugiés. Étant donné que peu de prestataires de services financiers (PSF) s'étaient engagés auprès des réfugiés, il y avait également une compréhension des gains de réputation (visibilité auprès des bailleurs de fonds et des investisseurs) susceptibles de découler du fait de servir les réfugiés en tant que premier acteur - "cela a aidé à être considéré comme courageux." D'autre part, le Conseil d'administration avait renforcé les procédures de gestion de la connaissance du client (Know Your Customer ou « KYC ») et des impayés suite à la crise de gouvernance, imposant des critères d'éligibilité et des exigences de garantie plus strictes, et la direction d'UGAFODE s'inquiétait de la viabilité financière générale et de la conformité KYC de ce segment de clientèle inconnu (Voir encadré 1). En envisageant comment prêter à davantage de réfugiés, UGAFODE a d'abord pensé que cela nécessiterait une collaboration avec l'OPM et les agences donatrices pour servir de garants aux réfugiés, qui étaient considérés comme présentant un risque élevé de fuite. Les principales préoccupations et les risques perçus exprimés par UGAFODE étaient les suivants :

- Manque de compréhension des besoins réels du marché des réfugiés et aucune cartographie développée pour identifier les opportunités potentielles avec les produits actuels
- Les cartes d'identité de réfugié délivrées par l'OPM sont-elles acceptables pour la BOU en tant que documents KYC ? Pouvons-nous vérifier ces identifiants ?
- Les réfugiés disposent-ils de garanties suffisantes pour répondre à nos critères d'éligibilité aux prêts ?

Et si les réfugiés s'enfuyaient sans rembourser leurs prêts ? Comment faire respecter les contrats de prêt ?

Fin 2017, le département de développement des affaires a rédigé un document conceptuel pour accroître l'inclusion financière des réfugiés, et UGAFODE a contacté l'OPM pour s'enquérir du financement des réfugiés, reconnaissant le large segment de marché potentiel des réfugiés non desservis en Ouganda. L'OPM a été très favorable, mais comme les MDI le font généralement avec de nouveaux produits et segments, UGAFODE avait besoin d'éclaircissements de la part du régulateur sur l'éligibilité des réfugiés à accéder aux produits financiers.

► Encadré 1: Perceptions initiales des risques

- Les réfugiés peuvent-ils être bancables ?
- Risque de fuite – que se passe-t-il si les réfugiés reviennent ou s'enfuient à travers nos frontières poreuses ?
- Nous ne connaissons pas ces personnes...
- La loi leur permet-elle d'ouvrir des comptes ?
- Possèdent-ils quelque chose (garantie) ?
- Peuvent-ils être arrêtés s'ils font le mal ?
- Lutte contre le blanchiment d'argent / financement du terrorisme - Si nos clients hôtes ont des problèmes, c'est sûrement pire chez les réfugiés
- Fraude – Beaucoup d'entre eux pourraient être des criminels ?
- KYC – Quels identifiants ont-ils ? La carte d'identité de réfugié est-elle acceptable ? Qu'en est-il de l'Attestation Familiale ? Pouvons-nous vérifier les réfugiés ?
- Préjugés culturels et stéréotypes : les Soudanais ont été qualifiés de « difficiles à gérer » : « les Rwandais sont secrets, les Burundais ont un complexe d'infériorité et les Congolais sont des hommes d'affaires avisés », etc.

L'OPM a accepté d'envoyer une lettre à la BOU en octobre 2017, demandant leur « non-objection » aux PSF au service des réfugiés. Plus précisément, l'OPM a demandé conseil à la BOU sur l'utilisation par UGAFODE de la carte d'identité de réfugié comme document d'identification personnel acceptable à des fins de KYC. La BOU - qui venait de publier sa stratégie nationale pour l'inclusion financière - a répondu en novembre 2017 qu'elle n'avait aucune objection à une inclusion financière renforcée ni à la fourniture de produits financiers ciblant les réfugiés et les demandeurs d'asile. Cependant, la BOU exigeait que les PSF "demandent officiellement l'approbation de la BOU pour piloter l'intégration et la mise en œuvre ou le déploiement" de ces produits. L'OPM a transmis cette réponse à UGAFODE en janvier 2018. Un examen juridique interne par UGAFODE de la réponse de la BOU n'a identifié aucune contrainte légale ou réglementaire pour servir les réfugiés, mais a suggéré qu'un document du Conseil soit rédigé avant une soumission à la BOU, si un nouveau « produit » devait être développé. À cette époque, la

nouvelle d'un scandale de fraude majeur impliquant l'enregistrement et la déclaration du nombre de réfugiés a éclaté en Ouganda, et le conseil d'administration d'UGAFODE a suspendu l'initiative en raison de problèmes de réputation. Ils sont cependant restés favorables et le PDG a demandé au responsable de l'unité de développement et de croissance des entreprises (BDG) de développer l'analyse de rentabilisation pour l'inclusion des réfugiés dans les produits existants, par opposition au développement d'un nouveau "produit" conforme aux bonnes pratiques émergentes.

UGAFODE a participé à [l'étude de marché diagnostique](#) commandée par le HCR et SIDA par l'intermédiaire de la Grameen Agricole Microfinance Foundation en avril 2018, et a également postulé pour participer au [Design Sprint](#) de juin 2018 pour le financement des réfugiés organisé par Financial Sector Deepening Uganda mais n'a pas été sélectionné. Tout en étant vivement intéressée par l'élaboration d'un plan pour l'inclusion des réfugiés, l'unité BDG avait besoin d'un soutien technique pour élaborer son projet de note conceptuelle en une stratégie concrète sur l'inclusion financière des réfugiés. Par l'intermédiaire de ses investisseurs, UGAFODE a été inclus dans un [projet d'étude diagnostique et de planification d'action](#) financé par la plate-forme néerlandaise NpM pour la finance inclusive qui a eu lieu à la mi-2018. Au cours de ce projet, plusieurs entretiens et réunions interdépartementaux ont eu lieu et la direction a reçu un aperçu du marché et une brève évaluation de la "préparation aux réfugiés" d'UGAFODE, ce qui a abouti à un plan d'action consulté sur la manière de s'engager avec les réfugiés qui présentaient une opportunité évidente pour les dépôts, le crédit et les services de transfert d'argent lancés par UGAFODE.

L'exercice de vérification des réfugiés résultant du scandale de la fraude au début de 2018 a fourni la preuve que le segment de marché était énorme, et les diagnostics publiés à la mi-2018 ont davantage documenté les profils socio-économiques et les profils de la demande. Le processus de planification des actions a aidé les gestionnaires d'UGAFODE à réfléchir aux processus, et une interrogation du système d'information de gestion (SIG) a révélé qu'UGAFODE avait déjà des réfugiés dans ses registres, même s'ils n'étaient pas spécifiquement suivis. À la mi-2018, UGAFODE a piloté un essai de prêt de

groupe à responsabilité conjointe à un groupe d'hommes d'affaires congolais à Kampala, qui a été "étonnamment très réussi". Ce groupe a été interrogé par le personnel pour savoir comment les produits d'UGAFODE répondraient mieux à leurs besoins. Le personnel a également ravivé des contacts personnels avec des ONG fournissant des services non financiers et des subventions aux petites entreprises pour les réfugiés à Kampala, notamment Interaid et le Jesuit Refugee Services (JRS), pour faciliter la rencontre avec des clients potentiels, la segmentation et le marketing. UGAFODE a ensuite poursuivi ses consultations avec l'OPM et le HCR et a reçu des commentaires positifs, ce qui a renforcé sa confiance. Rétrospectivement, les actions qui ont déclenché l'engagement d'UGAFODE auprès des réfugiés ont été :

- La « non-objection » de la Banque d'Ouganda ;
- La documentation du marché potentiel des réfugiés par des sources indépendantes et crédibles dès le début ;
- Un voyage d'immersion à la conférence NpM aux Pays-Bas, rencontrant toutes les différentes parties prenantes mondiales ;
- La promesse d'une assistance technique des bailleurs de fonds et l'extension de l'instrument de financement participatif KIVA pour couvrir également les emprunteurs réfugiés afin de partager le fardeau du risque perçu¹ ;
- L'encouragement positif et solidaire des partenaires et des parties prenantes, y compris de l'OPM, des ONG et des investisseurs et l'« opportunité du premier arrivé » (timing) ; et
- L'adhésion et les encouragements positifs du Conseil d'administration et de la haute direction qui ont apprécié l'enthousiasme de l'unité BDG et ont approuvé très tôt le recrutement de stagiaires réfugiés en tant qu'agents de sensibilisation.

2. Développement et segmentation du marché - planification et élaboration de stratégies

L'exercice de planification d'action de la mi-2018 avec une assistance technique externe a aidé UGAFODE à mettre en place un processus préparatoire en 10 étapes pour son

¹ UGAFODE est un partenaire de KIVA depuis 2009 et a accédé à une ligne de crédit pour couvrir spécifiquement les prêts aux réfugiés sur Kiva.org, où tout risque est transféré du FSP aux prêteurs en ligne

individuels. Jusqu'à présent, 17 clients réfugiés ont été financés via KIVA.org. Voir plus sur www.refugees.kiva.org

expansion (voir tableau 1).² Le processus a été lancé par une étude de faisabilité interne pour clarifier la stratégie à approuver par le Conseil, et UGAFODE a ensuite mis en place un processus d'intégration des réfugiés par le biais de la sensibilisation (marketing) des succursales et en partenariat avec InterAid, et éventuellement avec d'autres ONG, en commençant à Kampala. Si tout se passait bien, un centre de vente (mini-succursale) serait alors établi dans l'un des camps de réfugiés ruraux. Au cours du projet pilote de 8 à 12 mois, UGAFODE a fixé un objectif prudent d'un minimum de 120 prêts de groupe et 60 prêts individuels décaissés aux réfugiés.

Les études de diagnostic externes menées en Ouganda à la mi-2018, qui incluaient UGAFODE, ont fourni des données générales et une analyse sur le marché des réfugiés du point de vue d'un PSF et ont donné à UGAFODE l'assurance que le marché était là. Mais il était moins clair comment le PSF devrait interagir avec le marché et trouver le segment de réfugiés qui bénéficierait le mieux des produits et services que l'UGAFODE pourrait offrir.

► Tableau 1: Plan d'action UGAFODE en préparation pour servir les réfugiés

Étape	Action
1.	Mener une étude de faisabilité dans une succursale de Kampala et une succursale de l'intérieur du pays avec le soutien de l'OPM et de l'Autorité de la capitale de Kampala, y compris pour guider la segmentation et monter un projet de stratégie.
2.	Obtenir l'approbation du Conseil (document soumis au Conseil) avec une stratégie éclairée par l'étude de faisabilité.
3.	Établir une équipe championne interne, dirigée par l'unité BDG en tant que propriétaire du projet, et comprenant des directeurs de succursales pilotes et des superviseurs pour coordonner et communiquer la stratégie en interne.
4.	Demander l'approbation formelle de la BOU (« non-objection ») pour inclure les réfugiés dans les produits existants et demander l'autorisation de l'OPM pour opérer dans 1 ou 2 zones d'installation de réfugiés
5.	Rejoindre/interagir avec le groupe de travail technique du secteur des moyens de subsistance, InterAid, JRS, RDC, d'autres I/ONG
6.	Examiner et ajuster les politiques opérationnelles, les procédures, les systèmes et la documentation
7.	Développer/ajuster et traduire les supports marketing (brochures produits)
8.	Ajouter du personnel ayant des compétences linguistiques (stagiaires) au centre d'appels (et éventuellement aux agences pilotes)
9.	Mener un projet pilote dans 4 agences (3 à Kampala et 1 en milieu rural), en ajustant les objectifs du programme d'incitation du personnel et les indicateurs de performance clés (KPI) pour les agences pilotes (8-12 mois)
10.	Examiner les résultats du pilote et ajuster les paramètres de déploiement, y compris éventuellement via des centres de vente dans les camps de réfugiés.

Étape 1 du plan d'action

En octobre 2018, le département de développement commercial a lancé une étude de faisabilité interne du marché des réfugiés, à la fois dans la ville de Kampala et dans deux implantations rurales du nord-ouest (Bidi-Bidi) et du sud-ouest (Nakivale).³ L'étude de faisabilité a analysé les principales opportunités offertes à UGAFODE, recommandant qu'UGAFODE pilote l'expansion des produits existants aux réfugiés, en commençant par les réfugiés auto-installés à Kampala.

- Les succursales urbaines d'UGAFODE à Kampala avaient toutes enregistré des demandes de renseignements et des demandes de réfugiés, qu'elles ont transmises au siège social, n'ayant pas reçu de conseils sur l'acceptation de servir les réfugiés. Cependant, un groupe de micro-entrepreneurs congolais qui avait également créé une ASCA informelle (mbuto), a bénéficié d'un prêt de groupe à responsabilité solidaire à titre d'essai, qui a été "étonnamment très réussi". Les discussions de groupe avec ces réfugiés et d'autres déjà dans le portefeuille d'UGAFODE au cours de l'étude de faisabilité ont

² Voir Social Performance Task Force: Serving Refugee Populations: The Next Financial Inclusion Frontier - Guidelines for Financial Service Providers, mars 2017 <https://sptf.info/images/Guidelines-for-FSPs-on-serving-refugee-populations-March2017.pdf>

³ Les installations de réfugiés en Ouganda, en particulier les plus anciennes, ressemblent à des villages/postes de traite ruraux plutôt qu'à des « camps ».

confirmé qu'il y avait un marché plus important que prévu, qui était sous-desservi, et qu'UGAFODE serait donc en mesure de "choisir" parmi les réfugiés urbains. En outre, l'étude de faisabilité a révélé que le marketing de « bouche à oreille » attirerait probablement plus de réfugiés, en particulier au sein de la communauté congolaise bien organisée et cohésive ;

- Après avoir reçu l'autorisation de l'OPM et du HCR de visiter les sites d'installation, l'équipe de faisabilité s'est rendue dans le très grand et relativement nouveau camp de réfugiés de Bidi-Bidi dans le Nord-Ouest, qui accueille quelque 220 000 réfugiés principalement sud-soudanais, dont la plupart étaient arrivés en 2016 - et est revenu peu convaincu. Ils ont trouvé de petits commerces de détail mais des niveaux de ventes relativement faibles, et de nombreux ménages ne semblaient pas encore installés. La plus grande préoccupation était la proximité de la frontière ouverte ; « Qui peut empêcher les réfugiés de quitter l'Ouganda ?
- L'équipe a également visité Nakivale, la zone d'installation de réfugiés la plus ancienne (établie en 1960) et la plus diversifiée du sud-ouest, à environ 50 km de l'agence UGAFODE la plus proche. Nakivale accueille environ 120 000 réfugiés de RDC, du Burundi, du Rwanda et d'Éthiopie, dont la majorité sont déplacés depuis plus de 5 ans. L'équipe a trouvé des entreprises établies liées à des chaînes de valeur agro-industrielles dynamiques et sans concurrence. Les réfugiés rencontrés là-bas se sont plaints des longs et coûteux déplacements vers les banques des villes voisines et ont déploré l'absence d'un PSF au sein de la zone d'installation. Ils ont exprimé leur frustration face aux nombreuses initiatives de services de soutien non financiers (NFS) dans le camp et ont confirmé qu'ils épargnaient et empruntaient auprès des AVEC et d'une SACCO réfugiée, mais que les prêts étaient trop petits pour leurs besoins commerciaux. Ces découvertes ont déplacé l'attention d'UGAFODE de la zone de Kyaka II initialement proposée dans le plan d'action vers Nakivale comme lieu possible pour une « mini-succursale ».

L'étude de faisabilité a confirmé un large marché de réfugiés, ainsi qu'un besoin de segmenter ce marché pour cibler les réfugiés les plus susceptibles de bénéficier des services d'UGAFODE et de générer un retour sur investissement. UGAFODE a défini son marché cible de réfugiés comme des réfugiés urbains auto-installés

économiquement actifs et, plus tard, des réfugiés installés. En plus des critères standard, les principaux critères supplémentaires de segmentation (éligibilité) pour les réfugiés comprenaient le lieu (résidence à proximité des succursales d'UGAFODE, la phase de déplacement (minimum de 24 mois en Ouganda), la documentation légale (carte d'identité de réfugié), et le niveau, le type et la croissance potentiels de leur activité économique.



Étape 2 du plan d'action

Le Conseil a examiné l'étude avec ses recommandations et a approuvé la mise en œuvre d'un projet pilote pour inclure financièrement les réfugiés en décembre 2018. Le projet pilote a été mené de janvier à octobre 2019 sous la direction du Département du développement des entreprises. L'objectif était de clôturer 2019 avec 1 240 nouveaux comptes d'épargne totalisant 200 millions Ugx (USD 54 200) et d'avoir un en cours de 250 millions Ugx (USD 67 775) de prêts aux réfugiés, tout en confirmant l'analyse de rentabilisation de l'inclusion des réfugiés en :

1. Explorant et en connaissant les exigences KYC pour les réfugiés en utilisant la carte d'identité de réfugié de l'OPM ;
2. Testant la préparation d'UGAFODE à servir les réfugiés ; et
3. En mettant en œuvre les recommandations du plan d'action de l'étude diagnostique pour UGAFODE.

Étape 4 du plan d'action

Une fois approuvée par le Conseil, UGAFODE a envoyé une copie de l'étude de faisabilité à la BOU et a reçu une « approbation sans objection » formelle pour le pilote d'inclusion financière des réfugiés le 12 décembre 2018.

3. Stratégie de sensibilisation

Étape 4 du plan d'action

UGAFODE avait maintenu des contacts étroits avec l'OPM depuis le début du processus, et l'OPM soutenait le projet pilote. Bien qu'UGAFODE ait été en mesure de vérifier les cartes d'identité des réfugiés via un système de courrier électronique, cela prenait souvent plusieurs jours et les fautes d'orthographe sur les cartes d'identité des réfugiés entraînaient souvent de « faux rejets ». Au cours du projet pilote, l'OPM a accepté de fournir un agent de vérification dédié à UGAFODE pour accélérer le processus de vérification. En conséquence, UGAFODE n'a identifié que 6 cartes d'identité de réfugiés invalides ou falsifiées, qui ont été dûment signalées. En août 2019, UGAFODE a signé un protocole d'accord formel avec l'OPM pour assurer l'inclusion financière effective des réfugiés en Ouganda, l'OPM renvoyant également des clients potentiels à UGAFODE. UGAFODE a également travaillé avec le directeur de l'un des bureaux de référence de crédit en Ouganda, CompuScan, pour que les identifiants émis par l'OPM soient inclus dans leur système de rapport de crédit, car les [MDI sont tenus de signaler](#) et de vérifier le statut de tous les clients de prêt au bureau.

Étape 5 du plan d'action

UGAFODE a rejoint le [groupe de travail ougandais sur les moyens de subsistance et la résilience](#), coprésidé par la FAO, le PNUD et World Vision pour explorer d'autres opportunités de partenariat afin d'améliorer les moyens de subsistance des réfugiés grâce à la fourniture de services financiers. Les réunions mensuelles ont exposé le PSF à un certain nombre de nouveaux partenaires et ont familiarisé le personnel du PSF sur les aspects relatifs aux moyens de subsistance du plan officiel de réponse aux réfugiés ougandais. La réunion d'octobre 2019 s'est concentrée sur la microfinance pour les réfugiés, tandis que la réunion de novembre a discuté des activités génératrices de revenus (AGR) pour les réfugiés.

► Exemples d'événements de sensibilisation d'UGAFODE

- Engagements communautaires congolais
- Cours d'éducation financière au Jesuit Refugee Services
- Sensibilisation à d'autres segments les jours alloués par InterAid Ouganda

Dirigé par le Département du développement des affaires, le personnel du siège d'UGAFODE a rencontré des I/ONG soutenues par le HCR à Kampala, le JRS et InterAid, qui offrent une formation non-financière (professionnelle et de subsistance) aux réfugiés à Kampala. Les I/ONG fournissent une gamme de services de soutien, notamment des formations en gestion d'entreprise, la fourniture d'actifs en nature, de petites subventions de démarrage pour les participants réfugiés urbains après la formation, entre autres. Cependant, un certain nombre de réfugiés avaient besoin de plus de capitaux pour développer leur entreprise. Par conséquent, le personnel d'UGAFODE a été invité à s'adresser aux participants réfugiés du centre de formation InterAid⁴ pour présenter ses produits et services, et évaluer l'intérêt et les préoccupations. Cette réunion directe a contribué à générer l'adhésion interne - les histoires individuelles racontées par les réfugiés ont eu un grand impact sur le personnel et ont stimulé le « changement de mentalité » à UGAFODE pour devenir un PSF pleinement inclusif. En mai 2019, [UGAFODE et InterAid ont signé un protocole d'accord](#) pour guider l'orientation d'InterAid de clients potentiels vers UGAFODE et s'assurer que les participants aux NFS reçoivent des informations sur les options de microfinance.

⁴ InterAid forme des réfugiés de différentes communautés de nationalités à des jours différents dans leur centre, alors UGAFODE a rencontré des

réfugiés congolais, sud-soudanais, somaliens, érythréens et éthiopiens, rwandais et burundais à des jours différents.



Événement de sensibilisation UGAFODE en Ouganda

UGAFODE a également tendu la main aux communautés de réfugiés par d'autres canaux, notamment:

- En se réunissant chaque semaine, la **communauté congolaise du district de Nsambya à Kampala** a fourni une plate-forme à UGAFODE pour commercialiser ses produits et services et enregistrer les clients intéressés par l'ouverture d'un compte d'épargne. Plus tard dans le processus, UGAFODE a engagé des stagiaires réfugiés pour aider à gérer les relations avec les nouveaux clients dans le cadre d'un protocole d'accord avec la communauté ;
- En mobilisant et soutenant les réfugiés sud-soudanais à Kampala, la **United South Sudanese Urban Refugee Community** a également encouragé ses membres à se prévaloir des services financiers d'UGAFODE ;
- UGAFODE a organisé une discussion de groupe d'une journée avec les dirigeants des **Églises chrétiennes congolaises en Ouganda (CCCU)**, dans le but de promouvoir la visibilité d'UGAFODE et de faire connaître ses produits. Grâce à cette réunion, UGAFODE a appris que de nombreux réfugiés étaient mobilisés dans ces congrégations confessionnelles et avaient déjà établi des AVEC. En conséquence, UGAFODE a pu offrir un entreposage sécuritaire pour l'épargne des AVEC, tout en offrant des prêts à certaines AVEC. Certains des chefs religieux ont également été formés en tant que formateurs en éducation financière pour leurs congrégations ;
- D'autre part, UGAFODE a dû se rendre compte qu'il n'était pas immédiatement en mesure de desservir l'un des plus grands sous-segments de réfugiés urbains à Kampala. En **rencontrant la communauté**

somalienne, il était clair qu'ils voulaient des produits financiers conformes à la Shariya qu'UGAFODE n'offrait pas. Cependant, plusieurs étaient intéressés par les sessions d'éducation financière proposées par InterAid, et quelques agents de vulgarisation somaliens employés par Interaid étaient intéressés par les comptes d'épargne ;

- UGAFODE a également trouvé des **organisations à but non lucratif et des entreprises appartenant à des réfugiés** sur le marché urbain fournissant des biens et des services aux réfugiés et aux communautés d'accueil, notamment des écoles, des cliniques et des pharmacies, des centres de perfectionnement des moyens de subsistance et de réadaptation, ainsi que des services d'accueil et de divertissement, de plaidoyer et des services d'autonomisation. Beaucoup étaient intéressés par les services financiers et tous étaient disposés à garder des brochures et des documents exposés pour leurs clients ; et
- Dans l'environnement généralement accueillant en Ouganda, UGAFODE a pu mener des **campagnes publiques de marketing et de promotion** qui ont amélioré l'image de marque d'UGAFODE et fait prendre conscience aux communautés de réfugiés que le PSF acceptait les réfugiés comme clients (voir la section 6 sur la stratégie de marketing et de communication). Les campagnes de marketing ont réussi à faire passer le message - à tel point que le centre d'appels d'UGAFODE a commencé à recevoir des appels de réfugiés et de leurs interlocuteurs dans les établissements ruraux, demandant à UGAFODE d'étendre ses services en dehors de Kampala. Plusieurs succursales rurales étaient également désireuses de se joindre au projet pilote.

UGAFODE a beaucoup appris au cours des premiers mois du pilote de sensibilisation :

- **La segmentation des clients est importante et les PSF doivent se différencier des ONG.** Le personnel a noté un grand intérêt parmi certains participants réfugiés pour le NFS des ONG, tandis que d'autres ont exprimé un certain niveau d'attentes pour des services gratuits comme ceux fournis par les ONG. Certains réfugiés se sont demandé pourquoi les prêts devaient être remboursés car ils pensaient que le HCR finançait UGAFODE et que l'argent « appartenait donc aux réfugiés ». Le personnel a dû expliquer en détail et à plusieurs reprises en quoi un PSF axé sur la durabilité comme UGAFODE différait des organisations humanitaires financées par des subventions et

continuait de devoir se distinguer des partenaires humanitaires ;

- **La confiance est primordiale.** Les réfugiés étaient aussi sensibles aux prix que les autres clients. Certains réfugiés craignaient que leurs dépôts d'épargne auprès d'UGAFODE puissent être signalés au HCR et les disqualifier de toute aide humanitaire supplémentaire, tandis que d'autres craignaient que leurs données personnelles ne soient partagées avec les gouvernements. UGAFODE devait être plus transparent avec les tarifs et les structures de frais, et mettre l'accent sur la confidentialité et la sécurité des données pour instaurer la confiance ;
- **L'adhésion interne n'est pas immédiate.** Le personnel d'UGAFODE estimait que les réfugiés présentaient un risque élevé, en particulier les demandeurs de prêt. Ils craignaient la fuite ou la réinstallation des réfugiés et ne croyaient pas que ces derniers disposaient de garanties suffisantes. Les formations du personnel interne sur les risques perçus ont été un important facteur d'atténuation ;
- **Les barrières linguistiques sont réelles et à double sens.** De nombreux réfugiés en Ouganda sont multilingues, mais préfèrent leur langue maternelle (par exemple, le français, le swahili, le lingala ou l'arabe). Certains membres du personnel ont appris à leurs dépens que les clients réfugiés comprennent souvent l'anglais ou le luganda, même s'ils ne le parlent pas, et se plaindront s'ils ne sont pas traités avec courtoisie. La direction générale et la haute direction ont dû discipliner le personnel de première ligne jugeant qu'ils parlaient de façon désobligeante des réfugiés en leur présence. En particulier, les demandeurs de prêt rejetés avaient besoin d'une explication complète, transparente et prévenante. Ces conclusions étaient fondamentales pour la proposition soumise au Conseil et approuvée en mai 2019 de permettre le recrutement de réfugiés en tant que stagiaires en vente et marketing (voir la section 9 sur la gestion des ressources humaines et les changements culturels).

4. Stratégie produit et séquençage

Pour développer son portefeuille de produits, UGAFODE a reçu une assistance technique et une formation de MEDA, IDEO.org et 17Triggers, financées en partie par le programme MicroLead de UNCDF. Il propose actuellement une suite de 6 produits d'épargne (et un compte d'épargne personnel) et 4 types de produits de

prêt à travers ses 17 agences, en accueillant de nouveaux clients avec un compte d'épargne ordinaire. Les transferts mobiles et électroniques sont disponibles pour les clients entre les succursales, y compris les services de prélèvement automatique pour les écoles afin de collecter les frais de scolarité auprès des clients. En outre, UGAFODE propose des services de paiement et de transfert de fonds nationaux en tant qu'agent pour Western Union, Xpress Money et MoneyGram. En tant que MDI, UGAFODE ne peut encaisser que les envois de fonds entrants en shillings ougandais. UGAFODE a une police d'assurance-vie avec CIC Ouganda annulant les soldes de prêt impayés en cas de décès ou d'invalidité du client, qui verse également une indemnité d'inhumation à un coût de 0,65 % du montant du prêt. Le personnel dispense une formation de base en éducation financière et en littératie numérique dans le cadre des efforts de sensibilisation d'UGAFODE et lors des réunions mensuelles avec les emprunteurs du groupe.

Le Conseil avait ordonné au PSF d'explorer de nouveaux segments de marché et de se concentrer sur la croissance et la rentabilité, notamment sur le marché rural traditionnel d'UGAFODE, mais n'a pas prescrit de gamme de produits. Le Département du développement et de la croissance des entreprises (BDG) a rédigé un document conceptuel initial sur l'expansion d'UGAFODE pour servir les réfugiés au début de 2018. Il prévoyait l'intégration des déposants de réfugiés, en commençant par des comptes d'épargne ordinaires pour les réfugiés auto-installés qui venaient déjà dans les succursales d'UGAFODE à Kampala, pour envoyer ou recevoir des transferts, et une introduction progressive et prudente de prêts principalement de groupe, qui devait nécessiter une collaboration avec l'OPM et les agences donatrices pour [servir de garants](#) aux réfugiés considérés comme à haut risque de fuite. Le PDG a joué un rôle déterminant dans le déplacement de l'attention d'un « produit spécial pour les réfugiés qui pourrait ne pas être durable » vers une analyse de rentabilisation pour « l'inclusion financière des réfugiés dans le portefeuille de produits existant d'UGAFODE », ce qui a permis au PSF d'inclure progressivement le nouveau segment de clientèle dans les produits existants à des conditions égales.

Des études de marché récentes⁵ n'avaient fourni aucune preuve que de nouveaux produits seraient nécessaires (voir tableau 2), et les produits spéciaux auraient pu être compris par les clients ougandais existants comme un

traitement spécial des réfugiés, ce qui aurait pu augmenter la tension concurrentielle pour l'accès aux services.

► **Tableau 2: Demande des réfugiés et produits financiers correspondants proposés**

Demande parmi les réfugiés	Produits UGAFODE
Produits/conditions d'épargne : Entreposage sécuritaire, accès facile Petit bilan Liquide et abordable (intérêts et frais)	Compte d'épargne ordinaire, 3,5 % d'intérêts par an Compte de dépôt fixe, intérêt de 8 à 11 % par an Compte d'épargne cible Compte d'épargne collectif, intérêt de 5 % par an
Crédit pour : Entreprise de groupe Entreprise individuelle et MPME Consommation/urgence Agriculture Éducation/frais de scolarité	Micro-entreprise Prêt individuel/de groupe Prêt aux petites entreprises Prêt d'acquisition d'actifs Prêt aux petites et moyennes entreprises Prêt de salarié Prêt agricole Prêt de développement scolaire Prêt pour frais de scolarité
Paiements/remises : Mobile/électronique De/vers la Communauté de l'Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique	UGAFODE Mobile Super-agent pour MTN et Airtel Mobile Money Agent pour Western Union, MoneyGram, Xpress Money depuis les succursales de Kampala et Mbarara (MTS)
Assurances (santé, vol, incendie)	(Assurance emprunteur obligatoire avec emprunt)
Services non financiers (éducation financière, budgétisation des ménages, compétences de vie/réseautage social)	Formations en éducation financière et développement des affaires en partenariat avec des ONG et pour des groupes de prêt constitués

Tous les clients d'UGAFODE doivent ouvrir un compte d'épargne ordinaire (transactionnel). Ce produit a d'abord été présenté aux clients comme une opportunité d'obtenir des prêts, ce qui explique en partie le taux élevé de 53 % de comptes d'épargne inactifs, les demandes de prêt ultérieures ayant été rejetées. Le produit GroupSave destiné aux AVEC et aux organisations communautaires de base (OC) enregistrées répondrait à une demande parmi les nombreux réfugiés qui étaient déjà membres de groupes d'épargne et aimeraient déposer leurs fonds de manière plus sûre et gagner des intérêts.

Les trois succursales d'UGAFODE à Kampala ont commencé à servir les réfugiés référés par l'OPM, les nouvelles ONGI partenaires ainsi que les réfugiés qui ont approché UGAFODE en apprenant des membres de la communauté que le PSF était "ouvert aux affaires des réfugiés". UGAFODE a intégré de nouveaux clients avec un compte d'épargne comme n'importe quel client national,

et a également fait la promotion du compte d'épargne junior, permettant aux parents réfugiés d'épargner pour (l'éducation de) leurs enfants. Les principaux défis du processus d'ouverture de comptes d'épargne comprenaient :

- La carte d'identité de réfugié de l'OPM a été ajoutée au SIG et au processus de demande en tant que pièce d'identité acceptable, mais elle devait encore être vérifiée à des fins de KYC et cela a pris 2 à 3 jours au début. Le protocole d'accord avec l'OPM a raccourci ce processus, mais une faute d'orthographe des noms sur les cartes d'identité des réfugiés pouvait encore retarder l'intégration. Par conséquent, les flux de processus d'ouverture de compte et de crédit pour les clients réfugiés ont été centralisés pour augmenter le délai d'exécution ;
- Un certain nombre de politiques d'UGAFODE nécessitaient des ajustements pour rendre l'intégration

⁵ Par exemple : <https://www.findevgateway.org/paper/2018/07/assessing-needs-refugees-financial-and-non-financial-services-uganda> et

https://www.inclusivefinanceplatform.nl/wp-content/uploads/2019/04/npm-diagnostic-study-uganda-final_0.pdf

des réfugiés plus efficace. Par exemple, la politique d'UGAFODE décourageait l'intégration de groupes préexistants et exigeait que les groupes présentent un certificat CBO délivré par les autorités locales, une constitution et une résolution du conseil d'administration pour ouvrir un compte UGAFODE, ainsi que les noms et numéros d'identification personnels de trois signataires pour comptes du groupe.

L'offre de crédit a été beaucoup plus prudente. UGAFODE a accepté les références des partenaires mais a pris soin de ne pas sous-traiter la segmentation et de garder le contrôle total sur le processus d'évaluation des prêts. UGAFODE avait déjà tiré des leçons coûteuses de l'intégration de clients nationaux d'épargne avec la promesse de futurs prêts (entraînant une forte proportion de comptes inactifs par des candidats rejetés). Le processus de demande de prêt est relativement coûteux et les demandeurs de prêt rejetés pourraient rapidement nuire à la réputation du PSF auprès des réfugiés, de sorte que tout le personnel de première ligne a été formé pour être extrêmement clair et transparent dans son interaction avec les clients réfugiés lors de l'intégration, et pour segmenter soigneusement pour identifier les demandeurs de prêt parmi les réfugiés. Les épargnants intégrés étaient plus susceptibles d'être approuvés par le comité de crédit. Les agents de crédit étaient certes plus stricts envers les réfugiés qu'envers les clients nationaux, visitant à plusieurs reprises les maisons et les entreprises et obtenant des références d'autres clients et fournisseurs réfugiés pour les demandeurs. Certains des défis rencontrés dans le domaine des prêts comprenaient :

- **Stéréotypes et idées préconçues parmi le personnel** : Les agents de crédit doutaient que les réfugiés aient les garanties nécessaires pour les prêts individuels et craignaient qu'ils ne s'enfuient sans rembourser les prêts. Certains membres du personnel ont appris à leurs dépens que les clients réfugiés comprennent souvent l'anglais ou le luganda même s'ils ne le parlent pas et se plaindront s'ils ne sont pas traités avec courtoisie. La direction générale et la haute direction ont dû discipliner le personnel de première ligne jugeant qu'ils parlaient de manière désobligeante des réfugiés en leur présence.
- **Patience et affectation du temps du personnel** : Les agents de crédit avaient besoin de plus de temps pour expliquer toutes les conditions générales aux réfugiés primo-emprunteurs concernés et pour évaluer leurs micro-entreprises, souvent informelles. En particulier,

les demandeurs de prêt rejetés avaient besoin d'une explication complète, transparente et prévenante.

De janvier à octobre 2019, 1 069 réfugiés ont ouvert un compte d'épargne auprès d'UGAFODE, déposant quelque 88,2 millions Ugx (USD 23 900), tandis qu'UGAFODE avait déboursé 123 prêts, principalement de groupe, à des réfugiés d'une valeur de 165,6 millions Ugx (USD 44 890). Le PaR (30) dans le portefeuille des réfugiés est resté à 0 % (le PaR(1 jour) variait entre 1,5 et 2 %) contre un PaR(30) global d'environ 3 % pour tous les clients. Dans l'ensemble, le personnel d'UGAFODE a appris que tous les réfugiés ne sont pas d'excellents clients, mais que la plupart des réfugiés qui deviennent des emprunteurs réussissent aussi bien ou mieux que les nationaux.

5. Stratégie de livraison – Canaux et expansion rurale

Les produits d'épargne UGAFODE sont gérés par un responsable de l'épargne à la BGD, soutenu par 31 agents de vente/marketing, qui fournissent des formations/informations aux clients sur les produits d'épargne et UGAFODE Mobile. Les agents de crédit évaluent les demandeurs de prêt, tandis que le département Canaux gère les rapprochements des comptes UGAFODE Mobile. Pour faciliter l'accès et l'intégration des clients réfugiés, la BDG a demandé l'approbation du conseil d'administration en mai 2019 pour embaucher des stagiaires en ventes et marketing parmi les communautés de réfugiés, ce qui a conduit au recrutement de 10 stagiaires en juin 2019 et a considérablement augmenté l'adoption (voir la section 9 sur les ressources humaines).

Le canal bancaire mobile, UGAFODE Mobile, a été lancé en 2013, permettant aux clients de transférer de l'argent vers et depuis leur compte d'épargne en utilisant MTN et plus tard (2016) les agents d'argent mobile Airtel. UGAFODE est désormais un super-agent pour les deux opérateurs de réseaux mobiles (ORM) avec un flottant maximum de 4 milliards Ugx (USD 1,1 million). Les succursales urbaines agissent en tant qu'agents pour UGAFODE et peuvent servir d'intermédiaire avec les agents principaux

d'Airtel/MTN pour échanger le flottant⁶ contre de l'argent (moyennant des frais), permettant aux succursales de décaisser des prêts en espèces, si par exemple, les chèques tampons nécessaires du siège social pour le décaissement par voie commerciale des agences bancaires sont retardés. Certains agents principaux de MTN fournissent des conseils aux clients d'UGAFODE sur la façon d'exploiter l'argent mobile.

UGAFODE a vite appris que "tous les clients veulent un compte d'argent mobile". Il est plus facile d'effectuer des transactions et d'éviter aux clients des déplacements souvent longs et coûteux vers une agence. Les réfugiés n'étaient pas différents, et beaucoup connaissaient déjà l'argent mobile - même si tout le monde n'avait pas son propre téléphone, sa carte SIM ou ne pouvait pas facilement comprendre l'application UGAFODE Mobile, qui est uniquement en anglais. Mais en 2019, UGAFODE a rencontré une entrave, car la délivrance de cartes SIM aux réfugiés a été interrompue :

Un numéro de téléphone portable valide au nom du client est une exigence KYC. Cependant, jusqu'à la mi-2019, la carte d'identité de réfugié de l'OPM était la seule pièce d'identité acceptée pour qu'un réfugié s'enregistre et active une carte SIM, et cela prend souvent des mois pour l'obtenir. Cela a conduit de nombreux réfugiés à appliquer des solutions de contournement, comme enregistrer plusieurs cartes SIM sur une seule carte d'identité, acheter des cartes SIM sur le marché noir ou enregistrer une carte SIM en utilisant les informations d'identification d'un ami. Voulant réprimer cette "fraude" perçue, une directive de la Commission ougandaise des communications (UCC) à la mi-2019 a empêché les ORM d'émettre des cartes SIM sur la base de cartes d'identité de réfugié. Cela a évidemment limité l'inscription de clients réfugiés par UGAFODE sur la plate-forme bancaire mobile UGAFODE et a entraîné des dépôts moins importants que prévu de la part des réfugiés urbains à Kampala. Avec le soutien de plaidoyer de la GSMA et du HCR, l'UCC a publié une directive plus habilitante pour les ORM en août 2019, déclarant que des cartes SIM peuvent être délivrées aux réfugiés qui détiennent une carte d'identité de réfugié valide délivrée par l'OPM, mais - en son absence - [une lettre d'attestation émise par l'OPM est également officiellement reconnue](#) par l'UCC comme une pièce d'identité valide aux fins de l'enregistrement de la carte SIM. Cependant, il a fallu du

temps à UGAFODE pour ajuster ses critères d'éligibilité internes afin d'accepter également les lettres d'attestation comme identifiants personnels, même si les lettres d'attestation valides ont un identifiant unique et sont imprimées sur du papier sécurisé.



La parcelle attribuée dans la zone d'installation de Nakivale

Étape 10 du plan d'action

Constatant une bonne adoption et aucune difficulté majeure à servir les réfugiés urbains à Kampala, UGAFODE a accéléré son expansion dans la zone d'installation rurale de Nakivale dans le sud-ouest de l'Ouganda, où l'accès aux services financiers formels a été un défi pendant des années, malgré les SACCO, les AVEC et Agents CICO dans le règlement.

Le protocole d'accord signé avec l'OPM en août 2019 stipulait que "le gouvernement, par l'intermédiaire de l'OPM, soutiendra UGAFODE de toutes les manières possibles", et le commissaire de l'OPM a attribué un terrain vacant du gouvernement à UGAFODE pour y installer sa succursale - mais - comme c'est généralement le cas en Ouganda - UGAFODE n'a reçu aucune documentation sur cette allocation. UGAFODE savait qu'il fallait agir rapidement pour sécuriser le terrain en érigeant une clôture et une structure rudimentaire sur le terrain pour éviter de le perdre par réaffectation à d'autres usages - un investissement plutôt risqué pour le PSF. Présentant les progrès du projet pilote au Conseil, la BDG a demandé l'approbation du Conseil d'administration de la nouvelle mini-succursale en octobre 2019, présentant un budget de 319 millions Ugx (USD 87 400) pour la mise en place et le fonctionnement de la mini-succursale pendant 12 mois, projetant une rentabilité à la fin de l'année 1 avec un portefeuille de 4 410 épargnants

⁶ Le flottant est le solde de monnaie électronique, ou d'espèces physiques, ou d'argent sur un compte bancaire auquel un agent peut accéder immédiatement pour répondre aux demandes des clients d'acheter

(encaisser) ou de vendre (encaisser) de la monnaie électronique (GSMA, 2010).

et 3 265 emprunteurs. UGAFODE a reçu une subvention en capital de SIDA par le biais du [projet d'inclusion financière des réfugiés de la Fondation Crédit Agricole Microfinance](#) pour financer la nouvelle [mini-succursale rurale](#).

Bien qu'UGAFODE ait obtenu l'autorisation de l'OPM d'ouvrir des opérations à l'intérieur de la zone d'installation, les structures permanentes ne sont pas autorisées, de sorte que la succursale a dû être construite à partir de conteneurs préfabriqués conçus par un architecte. UGAFODE devait obtenir l'approbation de la Banque d'Ouganda pour la nouvelle succursale conformément à la réglementation MDI, et la BOU a inspecté la nouvelle structure en février 2020 pour vérifier que des garanties de trésorerie étaient en place. Ensuite, du personnel devait être recruté pour le nouveau lieu, ce qui était difficile, car les conditions de vie et les commodités dans le campement sont limitées (voir la section 9 sur la gestion des ressources humaines et les changements culturels). Malgré toutes les difficultés, la nouvelle mini-agence a ouvert ses portes aux clients le 1er mars 2020, et 300 nouveaux comptes ont été ouverts au cours des 3 premières semaines, tandis que la nouvelle agence a reçu un grand nombre de demandes de crédit.



La mini-agence de Nakivale à l'ouverture en mars 2020

Le déploiement d'UGAFODE auprès des réfugiés ruraux à partir de la mini-antenne est bien parti. Le PSF travaille toujours à affiner le canal des services bancaires mobiles pour permettre à davantage de réfugiés d'accéder à leurs comptes via leur téléphone mobile pour épargner, retirer, rembourser des prêts, payer des factures et bien plus encore. Cela réduira leurs coûts de transport pour accéder au service de l'agence et assurera par conséquent la commodité et la sécurité. En outre, UGAFODE cherche à introduire des plates-formes de points de vente (POS) et inter-commutateurs pour approfondir la sensibilisation et

l'inclusion financière. Pour soutenir cet effort, UGAFODE a soumis une proposition de subvention à la [Facilité africaine d'inclusion financière numérique](#) (ADFI) de la Banque africaine de développement pour numériser l'analyse de rentabilisation de l'inclusion financière des réfugiés.

6. Stratégie marketing et communication

Les produits d'UGAFODE sont commercialisés par le centre d'appels et par le biais de "camps de présentation" dans les succursales et les publicités à la radio. Depuis 2017, UGAFODE a traduit des brochures de produits clés dans deux langues locales, mais opère principalement en anglais. L'application UGAFODE Mobile est uniquement en anglais. UGAFODE a exploré l'option d'une plate-forme multilingue, mais elle a été rejetée en raison du coût (USD 12 000).

Informé par l'étude de faisabilité et la stratégie, UGAFODE a conçu sa stratégie de marketing pour se concentrer sur la sensibilisation directe (marketing) aux réfugiés et aux communautés d'accueil ougandaises à partir des succursales, le « bouche à oreille » des clients existants et les partenariats avec l'OPM, InterAid, JRS et autres I/ONG et CBO locales travaillant avec les réfugiés. Avec son slogan "We Listen, We Care", UGAFODE a mis l'accent sur sa gamme de produits et ses services sur mesure pour se différencier des autres fournisseurs dans son marketing below-the-line (BTL), favorisant des relations directes avec des clients potentiels parmi le segment cible des personnes économiquement actives réfugiés et hôtes ougandais.



UGAFODE au rassemblement de la Journée mondiale des réfugiés 2020

La promotion BTL comprenait du marketing porte-à-porte, du marketing mobile avec la camionnette de marque

UGAFODE et de la publicité par le biais de journées clients organisées ainsi que la participation à des événements publics dans le cadre de ses activités de responsabilité sociale d'entreprise, comme le rallye annuel de la Journée mondiale des réfugiés.

UGAFODE prévoyait de vendre des produits d'épargne et de crédit aux clients existants des transferts de fonds des réfugiés et d'utiliser la téléphonie mobile pour les décaissements et les remboursements de prêts.

UGAFODE s'est rendu compte très tôt que les barrières linguistiques étaient réelles, en particulier pour le personnel du centre d'appels interne, qui a à la fois des fonctions de marketing et de résolution des plaintes. Il est devenu prioritaire de s'assurer que le personnel des centres d'appels puisse converser en français, en kiswahili, en lingala et en arabe. En même temps, il était clair que le marketing direct auprès des réfugiés serait beaucoup plus efficace s'il était mené par les membres de la communauté des réfugiés eux-mêmes.

Affiche UGAFODE pour la Journée mondiale des réfugiés

Étape 7 du plan d'action

En 2020, des supports marketing ont été mis à jour et traduits pour la nouvelle mini-agence de Nakivale et pour d'autres clients réfugiés. UGAFODE a ajouté un budget pour le marketing et les communications dans sa proposition de subvention GAMF pour la nouvelle mini-agence, y compris des brochures et des dépliants en français, en lingala et en kiswahili ainsi que la diffusion de

publicités à la radio. Ils ont également acheté des affiches, des bannières, une grande tente et un système de sonorisation pour les événements de marketing.

Étape 8 du plan d'action

La direction d'UGAFODE a approuvé le recrutement de 10 stagiaires réfugiés (cinq congolais et cinq sud-soudanais d'ici octobre 2019) qui étaient en poste dans les trois agences urbaines d'UGAFODE à Kampala. Cela a immédiatement permis de surmonter les barrières linguistiques et d'augmenter l'intégration de nouveaux clients réfugiés. Les stagiaires ont fait preuve d'ingéniosité et disposaient des réseaux nécessaires pour faire passer le message dans leurs communautés, et de nombreux réfugiés se sont sentis plus à l'aise pour poser des questions dans leur propre langue à des interlocuteurs en qui ils avaient confiance. En mars 2020, UGAFODE employait 16 stagiaires en vente et marketing, qui sont tous d'anciens clients réfugiés (voir la section 9 sur la gestion des ressources humaines et les changements culturels).

7. Structure organisationnelle

Désireuse de redresser l'organisation après la crise de 2016-17 et de rentabiliser UGAFODE, l'ambitieuse équipe de direction avait demandé à l'organisation de s'engager dans un certain nombre de nouveaux développements de produits et de procédures, auxquels le personnel tentait de répondre. Il n'y avait pas beaucoup de capacité excédentaire au sein des ministères pour s'engager dans le projet pilote d'inclusion financière des réfugiés, qui était ancré dans la BDG.

Étape 3 du plan d'action

Pour s'assurer que l'inclusion des réfugiés et des autres résidents nés à l'étranger (FBR) reçoive l'attention de la direction et du personnel requise dans le PSF occupé, et que l'adhésion soit renforcée, une équipe championne de l'inclusion financière a été officiellement créée. Le responsable de la recherche et du développement des entreprises (BGD) a été nommé champion principal et propriétaire du projet au sein de l'unité BDG, en charge de la planification, de l'opérationnalisation et de la supervision de la phase pilote. BDG a coordonné étroitement avec les succursales pilotes, ainsi qu'avec le Crédit, les Opérations, le Marketing, l'ICT/MIS, le Risque et les Canaux. À divers moments au cours du projet pilote, le champion a également collaboré avec le service juridique

(voir ci-dessous). Le champion faisait rapport mensuellement à l'équipe de direction de l'UGAFODE (SMT) et le conseil recevait des mises à jour trimestrielles.

Alors que le projet pilote est resté avec la BDG, le processus de transfert des portefeuilles de réfugiés dans les branches urbaines aux opérations a commencé fin 2020, et la mini branche de Nakivale est en cours de transfert au directeur régional du sud-ouest. Pendant ce temps, la BDG commence à envisager les prochaines étapes d'expansion, y compris d'autres zones d'installation de réfugiés dans le centre et le sud-ouest de l'Ouganda.

8. Politiques, processus et procédures internes

Comme la plupart des PSF qui étendent leurs services aux réfugiés, UGAFODE a dû revoir et ajuster les politiques opérationnelles, les procédures, les systèmes et la documentation plus qu'il n'en avait besoin pour concevoir de nouveaux produits. Dans l'ensemble, les ajustements nécessaires à la politique de crédit d'UGAFODE étaient mineurs, mais fondamentaux (voir tableau 3) pour permettre au PSF de devenir « prêt pour les réfugiés » et

de clarifier au personnel de première ligne comment il étendrait les services au nouveau segment.

Étape 5 du plan d'action

UGAFODE a bénéficié d'un examen des politiques internes prévu par le service juridique pour examiner les politiques et les procédures connexes dans une optique « favorable aux réfugiés » et a été en mesure de présenter des propositions d'ajustements pour approbation par le Conseil en octobre 2018. Ces ajustements ont permis à UGAFODE de devenir plus "prêt pour les réfugiés". Une fois que les principaux changements de politique ont été approuvés par le Conseil, les Opérations ont examiné l'ensemble des procédures et des documents requis des clients (formulaire d'éligibilité et listes de contrôle, formulaires d'évaluation et d'approbation de prêt et contrats de prêt) en faisant attention à ce que cela n'exclue pas par inadvertance les résidents nés à l'étranger des services du PSF.

► **Tableau 3: Principaux ajustements politiques recommandés par UGAFODE**

Politiques actuelles nécessitant des ajustements recommandés	Formulation	Révision recommandée
Politique de prêt individuel	"Le demandeur doit être citoyen ougandais ou avoir le statut de résident permanent en Ouganda."	"Le demandeur doit soit être un citoyen ougandais, soit avoir un statut de résident permanent ou temporaire en Ouganda, ce dernier 6 mois de plus que la durée du prêt proposé."
Politique de prêt du groupe	"La méthodologie du groupe UGAFODE est destinée aux Ougandais à faible revenu."	"La méthodologie de groupe d'UGAFODE est destinée aux résidents à faible revenu en Ouganda."
Politique de prêt de groupe	"UGAFODE n'acceptera pas que des groupes et associations déjà existants dans leur intégralité se forment en GS ou en groupes, car ceux-ci seront supposés avoir été formés à des fins différentes."	"UGAFODE n'acceptera généralement pas les groupes et associations déjà existants dans leur intégralité car ils peuvent avoir été formés à des fins différentes, mais après diligence raisonnable des membres du groupe proposés, UGAFODE peut accepter les groupes existants si les membres répondent aux critères d'éligibilité d'UGAFODE." ⁷

Au départ, les responsables d'UGAFODE ne savaient pas si les cartes d'identité de réfugiés étaient acceptables en tant que documents d'identité personnelle conformes au


KYC. Il ne s'agissait pas d'une question de politique mais plutôt d'une incertitude procédurale, car la politique de prêt du groupe UGAFODE autorisait "l'identification : avoir

⁷ L'hypothèse politique selon laquelle les groupes peuvent avoir été créés « à d'autres fins » n'est pas très valable dans un environnement où les réfugiés sont exclus de l'accès au financement formel. UGAFODE a confirmé son droit de filtrer et de faire preuve de diligence raisonnable pour tous les membres du groupe ainsi que sa politique sur un seul

membre de la famille par groupe. Cependant, l'intégration des groupes existants (par exemple, les AVEC) profiterait à la fois aux réfugiés et à UGAFODE, car ces groupes auraient déjà un certain niveau d'éducation financière.

une forme d'identification (passeport, sécurité sociale, permis de conduire, permis d'entreprise, carte d'identité du conseil local, autres)". Cependant, ces alternatives politiques à la carte d'identité nationale ougandaise n'avaient pas été communiquées suffisamment clairement au sein d'UGAFODE, et la direction a fourni des conseils pour clarifier que la carte d'identité de réfugié était acceptable aux fins de KYC.

- Dans le MIS, la page d'enregistrement du client comporte un menu déroulant de types d'ID et de numéro d'ID. Le menu déroulant pour "type d'identité" comprenait "carte d'identité nationale", certificat du fonds national de sécurité sociale (NSSF), certificat de TVA (pour les entreprises), numéro d'identification fiscale (TIN), carte financière, numéro de licence commerciale, carte d'identité des services de sécurité, et "passeport". Les réfugiés sans passeport seraient donc rejetés dans le SIG UGAFODE. Le personnel du département ICT a été invité à ajouter la carte d'identité de réfugié aux "Types d'ID" disponibles dans le menu déroulant ;
- Étant donné que de nombreux réfugiés en Ouganda ont dû attendre jusqu'à 3 ans pour que leur carte d'identité de réfugié soit délivrée, UGAFODE aurait pu ajouter des cartes d'identité nationales des quatre États de l'EAC et des lettres d'attestation de demandeur d'asile de l'OPM, ainsi que des passeports valides de n'importe quel pays en conjonction avec un visa/permis de séjour valide ou un permis de travail à leur liste de documents d'identification personnels acceptables et une preuve de résidence légale en Ouganda, mais cela a été jugé trop risqué pendant la phase pilote ;
- Si les réfugiés ont une carte SIM à leur nom, ils sont en effet déjà vérifiés en raison des exigences imposées aux ORM de n'activer les cartes SIM que pour les réfugiés avec une carte d'identité de réfugié ou une lettre d'attestation valide. Ainsi, UGAFODE aurait pu ajouter la carte SIM en son nom propre à sa liste d'identifiants personnels alternatifs acceptables.


UGAFODE Microfinance Limited (MDI)
We Listen we care

Notice of Updating Customer information

UGAFODE Microfinance Limited (MDI) hereby notifies all its customers to come and update their account information. This exercise will take place from **1st September to 31st October, 2019.**

Visit any of our branches with;

- **A National Identity Card for Ugandans**
- **A Refugee Identity Card for Refugees**
- **A copy of the Passport and a Resident Permit for Non Ugandans**

You are hereby requested to cooperate so as to serve you better

For more information call Toll Free: **0800223900**

MANAGEMENT

Avis inclusif d'UGAFODE aux clients sur la nécessité de présenter des pièces d'identité pour la vérification du compte

- Les cartes d'identité de réfugiés et les lettres d'attestation sont authentifiées par rapport au système de gestion des informations sur les réfugiés (RIMS) de l'OPM, mais les PSF ougandais n'ont pas d'accès électronique pour interroger cette base de données. Au début, UGAFODE, en tant que MDI, devait envoyer des demandes de vérification par courrier électronique à l'OPM via une banque de niveau I et la réponse prenait souvent des jours.
- Dans le cadre du protocole d'accord signé avec l'OPM, ce processus fastidieux a été rationalisé et le département Canaux peut désormais soumettre des demandes directement au responsable du SYGRI et recevoir des réponses beaucoup plus rapidement. Lorsque UGAFODE a mis à niveau son système bancaire central en 2019, son application bancaire mobile était liée au même agrégateur de paiements que l'OPM, ce qui a considérablement augmenté la vitesse des vérifications, y compris pour les cartes d'identité de réfugiés qui peuvent comporter des fautes d'orthographe.

La vérification des adresses était une autre préoccupation parmi le personnel. Dans le passé, UGAFODE avait utilisé une lettre du conseil local (LC-1) pour embarquer des Ougandais sans carte d'identité nationale, mais une fraude importante avec des lettres LC-1 a obligé le conseil à arrêter cette procédure.

La direction d'UGAFODE a fourni des conseils et une formation supplémentaire à son personnel sur les méthodes alternatives de vérification d'adresse pour les populations réfugiées urbaines et rurales respectivement. Outre la vérification physique de la résidence par le personnel d'UGAFODE, le PSF a décidé que les lettres LC-1 pouvaient toujours être utilisées pour vérifier l'adresse et la durée du séjour des clients réfugiés urbains. Pour les réfugiés résidant dans des zones d'installation de réfugiés, il existe des structures équivalentes de Conseils d'aide sociale aux réfugiés (RWC1-3) et de chefs de bloc, qui rendent compte au commandant de la zone d'installation de l'OPM (équivalent LC-3), et qui sont en mesure de valider l'adresse des réfugiés et la durée de leur séjour.

Afin de suivre les résultats du projet pilote et d'éclairer le déploiement ultérieur, UGAFODE devait être en mesure de suivre le segment des réfugiés du portefeuille par produit, branche et performance (PaR et rétention). Cela a nécessité des ajustements au SIG et une formation supplémentaire du personnel :

- La page d'enregistrement des clients dans le SIG UGAFODE comprenait un champ pour le « pays » (d'origine). La page comporte également un champ "nationalité", mais ce champ a été désactivé. Lorsque le MIS a été interrogé en août 2018, il a renvoyé une liste de 700 clients depuis le démarrage du système enregistrés par « pays », la majorité (646) du Kenya. En se renseignant sur les titulaires actuels de comptes d'épargne, 18 comptes d'épargne de FBR sont apparus, dont 10 étaient des Kenyans. Par le champ "nationalité" désactivé, l'enquête du système n'a renvoyé que 13 comptes, y compris des clients des Bahamas, des Fidji, de la Moldavie, de Madagascar, du Pakistan, du Yémen et du Zimbabwe. La désactivation du champ de la nationalité et le fait de ne pas accorder beaucoup d'attention au pays d'origine avaient entraîné des inexactitudes ;
- UGAFODE a réactivé le champ « nationalité » et formé le personnel de saisie des données sur l'importance de saisir précisément ces informations. Bien qu'UGAFODE reconnaisse que la nationalité n'est pas un indicateur utile de la performance des clients potentiels, elle est importante pour les rapports, l'analyse interne et le suivi.

Pour éviter les mauvaises surprises et des « règles du jeu inégales » pour les segments de clientèle, UGAFODE a confirmé auprès de son souscripteur de portefeuille CIC que les clients nés à l'étranger seraient couverts par la

police d'assurance emprunteur aux mêmes conditions que les clients nationaux.

UGAFODE délivre un numéro d'identification client unique uniquement aux clients qui ouvrent un compte d'épargne ordinaire/transactionnel, et tous les revenus générés par les services ultérieurs peuvent être suivis par l'identification client. D'autres services financiers (produits d'épargne, paiements) auxquels le client accède peuvent également être suivis. Cependant, les coûts NFS d'UGAFODE (temps du personnel, matériaux, impression, transport/carburant) ne sont pas suivis jusqu'aux identifiants des clients. Ces coûts sont saisis et peuvent être analysés dans le système par l'agent de crédit ou l'agence, mais ne sont pas liés aux clients. UGAFODE ne connaît donc pas son ratio d'intégration (titulaires de compte/NFS et participants aux événements marketing) ni le coût/bénéfice total par client.

- UGAFODE examine s'il serait possible d'attribuer un identifiant client lors de la première rencontre avec le service (qu'il soit non financier ou financier) avec de nouveaux clients potentiels et de suivre cet identifiant tout au long du parcours du client avec UGAFODE (ouverture d'un compte d'épargne, adhésion à UGAFODE Mobile, candidature pour les prêts, l'accès au NFS, etc.) pour déterminer le coût total et le comparer avec le revenu total généré par les produits de crédit pour déterminer la rentabilité totale par client.

9. Gestion des ressources humaines et changements culturels

En mars 2018, UGAFODE comptait 275 employés, dont 70 (25 %) au siège social à Kampala. En partie à la suite de la crise de gouvernance et en partie à cause du braconnage dans le secteur concurrentiel, UGAFODE a enregistré un roulement de personnel de 27 % en 2017, a recruté un nouveau directeur général en 2018 et a perdu son directeur du crédit en 2019. L'équipe de direction générale (SMT) comprend le PDG, le directeur financier (supervisant également l'administration), l'ED et le secrétaire général (chef du service juridique), ainsi que les responsables du crédit, des risques, de la croissance et du développement des affaires (BDG), de l'audit, des ICT et Operations, dont le nouveau département Canaux s'est récemment séparé. Les nouveaux projets, y compris l'aide aux réfugiés, incombent à la BDG.

À la mi-2019, le SMT a approuvé le recrutement de 10 réfugiés en tant que stagiaires en marketing et vente (5

congolais et 5 sud-soudanais d'ici octobre 2019), et en mars 2020, UGAFODE employait 16 stagiaires en vente et marketing, qui sont tous d'anciens clients réfugiés (voir la section 6 sur la stratégie de marketing et de communication). Les offres d'emploi étaient publiques comme pour tout le personnel, et des candidats du Rwanda, du Soudan du Sud et de la RDC ont été interviewés, sur la base de leur CV. La plupart des candidats étaient jeunes et connaissaient bien les TIC, mais ils n'avaient souvent pas les (documentations de leurs) qualifications éducatives/académiques normalement requises par UGAFODE. Cela a également empêché UGAFODE d'embaucher officiellement les nouvelles recrues comme par exemples en tant qu'agents de crédit, malgré leurs excellentes performances.

Les nouveaux stagiaires ont été formés en interne pendant 2 semaines, et ont suivi pendant 2 semaines supplémentaires des commerciaux et des responsables marketing expérimentés, encadrés par la BDG et les responsables des trois agences urbaines où ils étaient en poste. La BDG a également veillé à ce que les nouveaux stagiaires participent aux réunions du personnel, aux réunions et aux présentations avec les parties prenantes externes pour s'assurer qu'ils étaient informés de l'ensemble de la stratégie UGAFODE. En surmontant les barrières linguistiques, les stagiaires sont en mesure d'établir un niveau de confiance plus élevé avec les nouveaux segments de clientèle plus rapidement que les Ougandais. En tant qu'anciens clients, ils peuvent parler de leur expérience personnelle, ce qui renforce encore la confiance.

- UGAFODE considère que le recrutement de ce nouveau personnel a eu un impact significatif sur la réussite du projet pilote. Le PSF recherche actuellement des moyens de parrainer au moins trois stagiaires pour leur permettre d'obtenir le diplôme universitaire nécessaire à leur embauche comme agents de crédit.

La subvention du GAMF pour la mini-agence de Nakivale a financé l'établissement moins les frais de personnel, qui ont été absorbés par UGAFODE. Le service des ressources humaines a publié des annonces en interne et en externe pour les postes de Nakivale, qui comprenaient initialement un directeur d'agence, 2 agents bancaires (pour l'épargne), 2 agents de crédit (évaluant les prêts collectifs et individuels), un caissier et 3 agents commerciaux et marketing, au sein de la zone d'installation de réfugiés. Le recrutement du personnel de

base a été difficile, car les options d'hébergement et les commodités dans le campement sont très basiques.

- UGAFODE a nommé un ancien superviseur au poste de directeur de succursale et a ajouté une « indemnité de sujétion » au package salarial du personnel pour compenser ces défis ;
- En raison de l'énorme demande à Nakivale, il est déjà prévu à la fin du mois 1 d'augmenter le nombre de vendeurs et d'agents de crédit.

L'OIT tient à remercier Lene M.P. Hansen pour avoir documenté cette expérience ainsi que la direction et le personnel d'UGAFODE pour avoir partagé leurs contributions, expériences et points de vue.

Toutes les images de ce rapport sont fournies par UGAFODE.

À propos de "Making Finance Work for refugees and host communities"

Ce cas et les autres de la même série ont été développés dans le cadre du cours de management "Making Finance Work for Refugees and Host communities". Il cible les gestionnaires de PSF qui servent actuellement ou envisagent de servir les réfugiés et les communautés d'accueil avec des services financiers. [Cliquez ici](#) pour plus d'informations.

Pour nous contacter

Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

T: +41 22 799 7239
E: socialfinance@ilo.org