

FIDRA: La lutte contre le surendettement des clients¹



INTRODUCTION

La présente étude de cas porte sur l'initiative du Fonds International pour le Développement de la Retraite Active (FIDRA) qui vise à mettre en place un outil pour prévenir et lutter contre le surendettement de ses clients. Elle présente le processus d'élaboration de l'outil, les retombées positives sur le FIDRA et donne des conseils pratiques aux institutions de microfinance confrontées au phénomène du surendettement pour développer leurs propres pratiques en la matière.

Cette initiative est parfaitement conforme aux pratiques essentielles 4a.1, 4a.2, 4a.3, 4a.4, 4b.1, 4b.3 et 4b.4 des Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (Voir annexe 1).

CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Le FIDRA a démarré ses activités en octobre 2006. Elle est la deuxième institution autorisée, en Côte d'Ivoire, à exercer l'activité de la microfinance en qualité de société anonyme.

Le FIDRA a pour mission de : « *Promouvoir et soutenir la retraite active en Côte d'Ivoire, en mettant à la disposition des retraités et futurs retraités, des produits financiers et non financiers adaptés à leurs besoins* ».

La cible du FIDRA est constituée de personnes retraitées bénéficiant des ressources telles que : pension de retraite, allocation vieillesse ou toute autre forme de pension. Cette cible constitue une frange de la population jugée fragile par son exclusion du système financier classique (banques commerciales) du fait de leur âge avancé et de l'amenuisement de leurs revenus mensuels. Le FIDRA a pour vision de faire de la retraite la plus belle des expériences de la vie.

Les produits financiers offerts par le FIDRA sont constitués des prêts (le prêt ordinaire, le prêt scolaire, le prêt aménagement

logement, le prêt financement projet...), les avances sur pension, les produits d'épargne (épargne ordinaire, épargne investissement et Dépôt à Terme) et les produits d'assurance. (Voir annexe 2). Les produits non financiers portent sur le conseil et le programme d'éducation financière des clients.

Au cours de ces trois dernières années, le FIDRA a réalisé des performances dont quelques indicateurs sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Principaux indicateurs de performance

Indicateurs	2011	2012	2013
Nombre de clients	14 960	26 888	30 930
% des clients femmes	23%	29%	31%
Taux de sortie des clients	1.06%	0.81%	0.86%
Nombre total de retraités en Côte d'Ivoire	153 782	154 903	155 752
Part de marché du FIDRA (%)	10%	17%	20%
Montant des crédits octroyés (M)	3 465 497	4 377 291	5 996 262
Montant de l'épargne (M)	2 143 892	2 955 995	4 518 979
Taux de portefeuille à risque < 30 jours	0.139%	0.120%	0.224%
Effectif du personnel	74	121	128
Taux de départ des employés	6.25%	4.95%	3.9%
Nombre d'agences	9	11	15

Encadré 1 : Le Fonds de la Performance Sociale²

Le Fonds de la Performance Sociale (PS) pour les réseaux a été mis sur pied en vue d'intégrer les Normes Universelles de la Gestion de la Performance Sociale³ dans les institutions de microfinance. Le Fond de la Performance Sociale travaille avec 10 réseaux qui gèrent des projets d'une durée de 18 mois pour documenter l'apprentissage ainsi que les expériences issues des solutions innovatrices et d'appliquer les pratiques essentielles des Normes Universelles. En outre, ils soutiennent leurs membres afin d'être entièrement ou partiellement en conformité avec une ou plusieurs composantes des Normes Universelles. Bénéficiant du soutien de la Fondation Ford, le Fonds est géré par le Microfinance Centre (MFC), un centre de ressources de la microfinance et un réseau desservant l'Europe, les régions de l'Asie Centrale et au delà.

¹ Cette étude de cas est rédigée par l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (APSFD-CI) avec la collaboration de Microfinance Centre (MFC) et du Social Performance Task Force (SPTF).

² Pour plus d'information voir : www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

³ Les Normes Universelles sont les normes de gestion et de pratiques de toutes les Institutions de Microfinance (IMF) poursuivant un double objectif. www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

La Direction du FIDRA est fortement convaincue que la gestion de la performance sociale est un bon moyen pour assurer la croissance à long terme de l'institution du fait des retombées très positives sur la clientèle. De plus, l'institution reste très attachée à la réalisation de sa mission sociale et ambitionne ainsi de contribuer réellement à apporter un changement dans la vie des retraités de Côte d'Ivoire.

CONCEPTION ET EVOLUTION DES PRODUITS DU FIDRA

Comme indiqué dans l'énoncé de mission, la cible du FIDRA est constituée des retraités de la fonction publique et du secteur privé. Au démarrage des activités en 2006, la direction du FIDRA a constaté que la plupart des retraités ont contracté des prêts auprès des usuriers. Cette situation était due, en partie, au fait que la période d'attente de paiement de la première pension de retraite est relativement longue. Le recours aux usuriers apparaissait, pour les retraités, comme la seule voie possible d'accès à un crédit pour gérer des situations d'urgence financière, étant donné que les possibilités avec les banques classiques sont très réduites pour plusieurs raisons (âge avancé, fragilité de la santé, réduction du niveau du revenu etc.).

Il n'est de secret pour personne que l'univers des usuriers est caractérisé surtout par les taux d'intérêt excessifs qu'ils appliquent sur les crédits accordés à leurs clients. De ce fait, un retraité ayant des engagements auprès d'un usurier est menacé d'être pour tout le reste de sa vie endetté avec toutes les conséquences possibles aux niveaux personnel, familial et social.

«Pendant les périodes de paie, les alentours de nos agences étaient envahis par les usuriers qui attendaient les clients à la sortie de la caisse pour récupérer leurs avoirs, en remboursement de leurs dettes » raconte Mme DJATTY, Directeur Général Adjoint du FIDRA.

Pour tenter de sortir tous les clients concernés du FIDRA des mains des usuriers et ainsi les aider à retrouver leur dignité perdue à cause des multiples humiliations subies, les premiers produits conçus étaient destinés à répondre aux besoins les plus urgents des clients (repas, soins médicaux, règlement de factures, scolarité des enfants, etc.). Etant entendu que ces urgences étaient, pour la plupart des cas, les causes d'endettement auprès des usuriers.

Ces produits étaient constitués de prêts, d'avance sur pension et d'épargne. Selon le Directeur Général Adjoint, l'un des produits proposés, notamment les avances sur pension, a connu un grand succès auprès des clients. Cette situation, bien que financièrement favorable pour le FIDRA, a suscité néanmoins des interrogations. Pourquoi les clients consomment-ils tant le produit « avance sur pension » ? En quoi cela les aide-t-il à améliorer leurs conditions de vie ? Pour la Direction, le produit « avance sur pension » est conçu pour régler des problèmes ponctuels. Pourquoi les besoins d'urgence des clients sont alors de plus en plus importants. Quels en sont les causes ? Pour obtenir les réponses à ces

questions, la Direction du FIDRA a donc décidé de mener une étude sur l'impact des produits sur les clients.

PRISE DE CONSCIENCE DU RISQUE DE SURENDETTEMENT DES CLIENTS

En septembre 2011, la Direction du FIDRA a initié une étude en vue d'évaluer le niveau de satisfaction des clients par rapport aux produits. Ainsi deux initiatives ont été entreprises.

D'abord, la Direction a institué un système de collecte des plaintes des clients au niveau de chaque agence, d'octobre à décembre 2011. Les plaintes collectées sont d'abord analysées par les chefs d'agences et ensuite remontées à la Direction Générale. La synthèse de l'analyse des plaintes font état du fait que le produit « avance sur pension »⁴ favorisait la dépendance financière des clients vis-à-vis du FIDRA. Les raisons avancées sont essentiellement liées à la grande facilité d'accès à ce produit.

Pour avoir une confirmation du bien fondé de ces plaintes, le Directeur Général Adjoint a eu des entretiens individuels avec des clients pour parler des changements positifs générés par les produits sur leur vie.

Plus de 50% des clients rencontrés estiment que depuis qu'ils sont au FIDRA, « leur situation financière ne s'est pas améliorée, ils sont dépendants des avances qui réduisent à la fin du mois le montant de la pension perçue. Pour faire face à toutes leurs charges, ils se trouvent contraints de prendre d'autres avances ». Le Directeur Général Adjoint commente ces informations en disant que « ces clients s'étaient installés dans un cercle vicieux ».

Fort de ces informations, la deuxième initiative a consisté à faire une étude comparative sur les produits du FIDRA. L'étude a révélé que 70% des clients ont recours au produit « avance sur pension » qui consiste principalement à régler des problèmes d'argent ponctuels.

Cet indicateur a servi d'indice pour conclure que 70% des clients sont susceptibles d'être surendettés. Même si du point de vue des objectifs financiers, le produit « avance sur pension » est un succès pour le FIDRA, il n'en est pas ainsi du point de vue des objectifs sociaux.

Les conséquences de cette consommation abusive de ce produit sur la vie des clients sont nombreuses, notamment :

- La réduction du montant de la pension que le retraité perçoit à la fin du mois ;
- La nécessité de prendre une avance entre le 05 et 10 du mois pour le compte du mois qui vient à peine de commencer en vue de faire face aux charges familiales (loyer, restauration, factures,...) ;
- L'endettement et le surendettement pour survivre.

En somme, ce produit n'apporte pas réellement aux clients de la valeur ajoutée.

En novembre 2011, la Direction Générale, après avoir informé

le Conseil d'Administration, a pris la décision de protéger les clients contre le phénomène du surendettement. En effet, la direction estime qu'elle a le devoir d'honorer sa promesse vis-à-vis des clients à savoir « faire de la retraite la plus belle des expériences de la vie ».

Pour la mise en œuvre de la décision du Conseil d'Administration, la Direction Générale a entrepris plusieurs actions en vue de mettre en place un système efficace pour lutter contre le surendettement des clients au FIDRA.

CONCEPTION DU SYSTEME DE LUTTE CONTRE LE SURENDETTEMENT DES CLIENTS

Définition des objectifs de réduction du niveau de surendettement des clients

La première action entreprise par la direction générale est la définition d'un objectif stratégique pour la réduction du taux de consommation du produit « Avance sur pension ». En effet, la Direction a décidé de réduire de 20% par an le taux de consommation du produit avance sur pension. Tous les départements du FIDRA ont été mobilisés pour contribuer à l'atteinte de cet objectif. Au niveau de l'exploitation, les chefs d'agence sont en première ligne. Chaque chef d'agence a désormais au nombre de ses objectifs de performance la réduction de 20% l'octroi des avances aux clients.

Conception de nouveaux produits

En vue de garantir la mise en œuvre efficace de cette décision, d'une part, et d'empêcher les clients de s'enfoncer dans les mains des usuriers, d'autre part, le FIDRA a développé de nouveaux produits plus adaptés et porteurs de valeur ajoutée pour les clients notamment « la couverture santé » et « la pré pension ».

Le pré pension permet aux clients dont la première pension n'est pas encore payée par la Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat (CGRAE) d'accéder à des ressources pour faire face à leurs différents besoins. Cela consiste donc pour le FIDRA à payer la pension des clients pendant la période qui sépare le départ à la retraite des clients et la date du paiement de la première pension par la CGRAE. Ainsi, les clients disposent de ressources financières qui leur évitent de recourir aux usuriers pour faire face aux besoins ponctuels qui pourraient subvenir.

La couverture santé permet aux clients d'avoir accès aux soins de santé à moindre coût. Elle donne une garantie aux clients de bénéficier de soins en cas de maladie surtout à une période où ils ne disposent pas d'argent. Avant la conception de ce produit, les besoins de santé étaient l'un des motifs pour lesquels les clients sollicitaient le plus les avances.

Instauration d'un programme d'éducation financière des clients

En vue de sensibiliser les clients sur les conséquences néfastes du surendettement et ainsi améliorer la gestion de leurs finances, un programme d'éducation financière a été mis en place. Ce programme comporte trois volets.

Formation du personnel en contact avec les clients

Les chefs d'agences et les gestionnaires de comptes ont été formés pour communiquer efficacement avec les clients sur la gestion des revenus, la culture de l'épargne, la gestion des dettes et les effets néfastes du surendettement. Cette formation a aussi abordé le rôle du personnel pour conseiller les clients à choisir les produits adaptés à leurs besoins.

Ces formations ont été données par des ressources internes du FIDRA impliquées dans le processus de la gestion de la performance sociale à savoir : le Directeur Général Adjoint et le responsable Réseau.

Il convient de souligner que ces deux personnes ont participé à des sessions de formations sur la Gestion de la performance sociale et les principes de protection des clients. Elles ont, en outre, bénéficié des sessions de formation de « Boulder Institute » à Turin (Italie) pendant trois semaines. La formation a porté sur plusieurs modules tels que : la gestion de la productivité, la gestion des ressources humaines, la mobilisation de l'épargne, la gouvernance, la finance rurale, etc.

Les formations du personnel se sont déroulées à l'occasion des rencontres mensuelles du Réseau d'agence réunissant les chefs d'agence, gestionnaires et assistants gestionnaires.

Sensibilisation des clients

Une campagne de communication en direction des clients a été organisée à travers les affiches et les entretiens individuels. Les retraités ont été informés sur la nécessité de réduire les engagements extérieurs en matière de dettes et la dépendance vis-à-vis des avances sur pension et des prêts contractés au FIDRA.

Avant de prendre un crédit, les clients reçoivent obligatoirement des informations portant sur plusieurs sujets notamment : l'importance de réduire la consommation des avances sur pension, le nouveau mode d'octroi des avances sur pension et la nécessité d'une meilleure gestion de la pension.

Les clients ont été informés sur les risques qu'ils courent en traitant avec des usuriers (surendettement à vie, dégradation de leur situation financière, perte de la dignité à cause des humiliations, incapacité de faire face aux charges de la famille, etc.). Les séances de sensibilisation ont été l'occasion d'informer les clients sur les changements que l'institution veut opérer dans ses prestations.

Intégration de l'éducation financière des clients dans le travail quotidien des chefs d'agence et gestionnaires de compte

Pendant l'analyse du dossier de prêt, les gestionnaires rencontrent les clients, discutent des motifs réels des crédits demandés et les orientent en fonction du type de crédit qui pourrait satisfaire leurs besoins. Ils sont chargés d'expliquer aux clients la portée et la responsabilité attachée et l'importance de l'épargne et d'une bonne gestion du revenu (pension). Les chefs d'agence et les gestionnaires de compte sont tenus de fournir ces informations aux clients.

Paramétrage du système informatique

Conformément à l'objectif stratégique annuel qui consiste à réduire de 20% le montant des avances sur pension octroyées, le service informatique a procédé au paramétrage du logiciel en vue d'un meilleur suivi de cet objectif. Le paramétrage a fixé une limite pour contraindre techniquement les chefs d'agence à respecter les normes établies. Ainsi, aucune avance ne peut être accordée au delà de la limite exigée.

Révision de la politique de crédit

Les décisions en matière de crédit sont prises par la Direction Générale. Toutefois, dans le cadre de l'activité de crédit, les chefs d'agence et le Réseau ont reçu mandat d'autoriser des crédits pour des montants bien précis. (**Voir annexe 2**).

Pour améliorer le cadre de ces opérations, les reformes suivantes ont été effectuées au niveau de la politique de crédit :

Réduction du taux d'intérêt sur les avances de 10% à 8%

Dans la fixation de ce nouveau taux qui est plus favorable au client, la Direction Générale a tenu compte des charges d'exploitation de l'institution et des prix de la concurrence. Ainsi, à la lumière des hypothèses de calculs effectués, le taux est passé de 10% à 8%. Ce taux de 8% paraît plus responsable dans la mesure où il est plus favorable au client et rentable pour l'institution. Le FIDRA envisage de réduire encore ce taux les années à venir.

Augmentation de la durée des prêts : le prêt ordinaire passe de 12 à 18 mois, le prêt aménagement logement et le prêt financement projet passe de 24 mois à 36 mois

Des délais de remboursement plus longs entraînent des échéances plus faibles pour le client. Cette décision, couplée avec la revue à la baisse du montant des avances permet au retraité de dégager un solde positif sur sa pension en fin de mois, ce qui diminue sa dépendance vis-à-vis des avances.

Rigueur dans le respect du seuil d'endettement (quotité cessible) fixée à 33% maximum

Renforcement du processus d'analyse de la demande de prêt

L'analyse du dossier de crédit s'appuie sur la vérification systématique du bulletin de pension du client qui permet de déceler tous les engagements du client en dehors du FIDRA. Cette disposition permet au FIDRA d'évaluer la capacité réelle de remboursement du client.

Sur le bulletin de pension, en plus des revenus du client et des impôts, figurent les éventuels engagements du retraité vis-à-vis des tiers qui ont introduit des demandes de prélèvement auprès de la Caisse générale de retraite. Les bulletins sont édités et remis mensuellement au retraité.

Il faut rappeler que les retraités de la fonction publique (85% du portefeuille clients du FIDRA) ont la possibilité de s'endetter auprès d'établissements de crédit mobilier (qui ne sont pas des IMF). Les prélèvements des échéances sont faits

directement par la CGRAE (organisme étatique de gestion de la pension des retraités du secteur public) sur la pension. On peut donc lire sur le bulletin de pension les éventuels engagements du client.

Nantissement d'un montant bien déterminé en fonction du crédit octroyé et non du compte

La mise en place d'un crédit est précédée de l'ouverture d'un compte d'épargne sur lequel des virements sont effectués par le débit du compte de pension. Ces virements permettent au client de constituer une garantie de remboursement du crédit octroyé.

Avant les réformes, la totalité du solde du compte faisait l'objet d'un nantissement jusqu'au remboursement total du crédit. Maintenant, seul un montant déterminé est nanti. Cela a l'avantage de permettre au client de disposer d'une partie de son épargne avant la fin du remboursement de son crédit et de limiter ainsi les avances mensuelles.

Renforcement des relations avec les clients et prise en compte de leur feed-back

Le FIDRA a développé des relations de proximité basées sur la confiance avec les clients. Ceux-ci considèrent le FIDRA comme leur « maison » ou leur « bien commun ». Ils n'hésitent pas donc à faire des suggestions soit par écrit ou oralement qu'elles soient de grande importance ou portant sur des détails pour l'amélioration des produits et services. Ainsi, la Direction du FIDRA dispose de plusieurs moyens pour connaître les besoins et attentes des clients.

En effet, chaque mois, les chefs d'agence et leurs collaborateurs ont l'occasion d'échanger avec plus de 80% des clients pendant la période de paie de la pension. Pendant cette période qui s'étend du 22 au 29 du mois, les chefs d'agence et leurs équipes fournissent aux clients des informations sur l'institution et recueillent leurs besoins et attentes.

A l'occasion des rencontres individuelles avec les clients, le personnel note les avis et commentaires des clients sur les produits et services. La synthèse de toutes ces informations est transmise à la Direction Générale.

En outre, certains clients ou associations de clients envoient parfois des courriers à la Direction Générale pour faire des suggestions en vue d'améliorer les produits et les services de l'institution.

Enfin, la Direction du FIDRA obtient le feedback des clients sur les produits à travers un questionnaire qu'elle administre auprès des clients.

Toutes ces informations obtenues des clients sont minutieusement traitées par la Direction Générale en vue de s'en servir pour améliorer les produits existants ou concevoir de nouveaux produits.

La mise en œuvre de l'outil se fait à trois niveaux : l'analyse renforcée du dossier de demande de crédit, la sensibilisation

et la formation des clients en éducation financière, le contrôle interne (auditeurs internes).

MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME

Analyse de la demande de crédit

Il n'existe pas encore en Côte d'Ivoire une centrale d'informations ou un bureau de crédit pour faciliter l'échange d'informations entre les institutions financières sur les clients. Pour combler ce déficit, la Direction du FIDRA a décidé de renforcer l'analyse du dossier de crédit en arrêtant plusieurs mesures.

Application stricte de la politique de crédit

A la faveur de la mise en œuvre de l'outil, le personnel est formé pour une stricte application de la politique de crédit (respect de la procédure d'octroi de crédit de la quotité cessible, des durées maximales et des pouvoirs de décision).

Les formations sont données de deux manières :

- avec tout le personnel d'exploitation (gestionnaire, chef d'agence, assistant gestionnaire) ;
- lors des réunions mensuelles du réseau d'agence.

La direction suit régulièrement le respect de la politique de crédit à travers le rapport du service audit.

Consultation de l'historique du client dans l'institution à travers les données informatiques

« Le système informatique permet d'avoir une traçabilité des différents prêts et des avances octroyés à chaque client depuis l'ouverture de son compte dans nos livres. Ces informations nous permettent d'approfondir notre connaissance du client, de suivre la fréquence à laquelle il contracte des crédits dans l'institution et de mieux apprécier sa capacité de remboursement » a déclaré M. BLE Jocelyn, Chef d'agence.

Sur la base des informations disponibles dans le système informatique, le personnel opérationnel dispose de bonnes informations sur le comportement du client depuis son entrée dans l'institution. Le rythme de variation de ses ressources est retracé, son style en matière de remboursement de crédit est connu ainsi que toute information permettant de connaître sa capacité réelle de remboursement du prêt.

Le système informatique donne des informations sur la capacité d'endettement du client. Tous ces éléments d'information sont pris en compte dans l'analyse du dossier du client demandeur.

Visite sur site

« La visite de site est indispensable pour les Prêts Aménagement Logement (PAL) et Le prêt financement projet (PFP) car cela nous permet de nous assurer de l'existence du projet (ou de la maison) et de sa faisabilité. Un rapport de visite effectué par un gestionnaire de compte est joint au dossier de crédit », indiqué par M. BLE Jocelyn. (Voir annexe 4).

Amélioration du système de communication avec le client

En vue de permettre au client de décider en toute connaissance de cause en s'engageant dans un crédit, la Direction a pris des mesures pour améliorer sa communication avec les clients. Ces mesures portent sur la transparence et un temps suffisant de réflexion du client.

Transparence sur les conditions des produits

Lorsque le client formule une demande de crédit, il est reçu par un gestionnaire qui lui fournit toutes les informations sur les conditions du produit. En fonction de la capacité financière du client et après plusieurs simulations, le gestionnaire propose au client le montant du crédit auquel il peut accéder. Ensuite, le gestionnaire imprime sur papier la proposition faite au client avec toutes les informations liées au crédit (montant du capital, taux d'intérêt, durée, montant de l'échéance, etc. et la remet au client pour analyse). Toutes les informations que le client doit savoir sur le crédit figurent sur ce document. (Voir annexe 3).

Temps de réflexion suffisant accordé au client

Une fois que le gestionnaire remet la proposition imprimée au client, celui-ci dispose d'au moins un mois avant de poursuivre le montage de la demande de prêt. Ce temps (1 mois) paraît suffisant pour permettre au client de décider en toute connaissance de cause. (Voir annexe 4).

Déploiement de programme d'éducation financière

En raison de la particularité de la clientèle (personne à la retraite avec un niveau minimum d'instruction), les activités en matière d'éducation financière se déroulent de deux manières :

Sensibilisation de groupe: Cette activité se tient généralement entre le 22 et 28 de chaque mois. C'est au cours de cette période que les clients reçoivent leur pension. C'est donc le moment idéal pour passer des informations importantes à un grand nombre de clients. Ainsi, chaque jour, dans chaque agence, le personnel est organisé de sorte à entretenir en permanence les clients sur les thèmes suivants⁵ :

- Les avantages d'une bonne gestion des revenus ;
- L'importance de l'épargne ;
- Les exigences liées au crédit ;
- Les gestions des dettes : risques liés aux engagements avec les usuriers.

Les clients ont aussi l'occasion de poser des questions ou exprimer des préoccupations et attentes.

Ces thèmes abordés constituent des centres d'intérêt pour les clients. En effet, la plupart des clients utilisent les crédits pour des funérailles, des soins médicaux et la consommation. Ils orientent peu leurs besoins vers la création ou le développement d'activités génératrices de revenus. A travers ces séances de sensibilisation, ils sont informés des bonnes

attitudes à adopter par rapport aux thèmes abordés. (Voir annexe 5).

En outre, à travers ces séances, les clients reçoivent, si nécessaire, des informations nouvelles sur l'institution, les produits et services.

Chaque client participe à la séance de sensibilisation avant d'être reçu à la caisse pour recevoir sa pension.

Sensibilisation individuelle: Les thèmes développés au cours de la sensibilisation de groupe sont repris par le chef d'agence, le gestionnaire ou l'assistant gestionnaire lorsqu'ils reçoivent un client surtout pour une demande de crédit. Cette pratique est systématique pour permettre au client de bien comprendre les exigences du crédit et d'être préparé pour une bonne gestion de ce crédit. C'est l'occasion également pour l'agent du FIDRA de recueillir les préoccupations et les attentes du client.

Vérification des auditeurs internes

Les auditeurs, à travers des contrôles, s'assurent si les dossiers de prêts ont été constitués ou saisis en respectant les différentes procédures.

Les auditeurs internes font des contrôles à partir des dossiers de crédit. Ils s'assurent, en plus du respect des procédures de mise en place des crédits, que les remboursements sont effectués. Les remboursements des prêts se font par prélèvement direct sur les pensions mensuelles des retraités qui sont domiciliés sur leurs comptes à nos guichets. Le volume annuel des dossiers revu par le service d'audit interne est d'environ 30%.

Les auditeurs font état de leurs constats dans leur rapport adressé à la Direction Générale.

LES AVANTAGES ET LE COUT DU SYSTEME POUR L'INSTITUTION

Résultats positifs récoltés (avantages)

Les retombées positives obtenues par l'institution dans la mise en œuvre de l'outil sont :

Chute du taux de consommation des avances sur pension : Globalement, le nombre de clients qui consommaient systématiquement les avances (tous les mois de l'année) a chuté de 70% à 30%. Dans certaines agences (surtout en province), on a des taux qui varient entre 20 et 25%.

Ruptures des engagements clients vis-à-vis des usuriers : Grâce à ce système, le FIDRA a contribué à réduire le niveau de dépendance de ses clients vis-à-vis des usuriers. Le témoignage rendu par M. Diallo SÉÏDOU en est une parfaite illustration : « *Je suis parmi les premiers clients du FIDRA, à l'ouverture de cette structure. Ma première pension y a été virée dès sa création. Je devais être chassé de ma maison pour des loyers impayés, mais le FIDRA a régularisé ma situation en payant les arriérés de loyers. A ce jour, mon loyer est payé par virement du FIDRA et mon propriétaire me respecte. Je ne*

connais plus ce que c'est que le margouillat grâce au FIDRA qui m'a sorti des griffes des usuriers. Si je me porte bien aujourd'hui, si je me sens à l'aise, c'est grâce au FIDRA. »

Réduction du nombre d'usuriers aux alentours des agences pendant les périodes de paie : La présence d'usuriers lors des périodes de paie indiquait clairement que les clients, en plus des crédits contractés avec le FIDRA, étaient endettés auprès d'usuriers qui venaient réclamer leur dû lors de la paie des pensions.

L'absence de ces créanciers permet au FIDRA de penser que les clients ont de moins en moins recours aux usuriers parce qu'ils font une gestion plus saine de leur pension mensuelle.

Selon la Direction, la présence de ces individus (usuriers) aux alentours des agences est incompatible avec l'image de marque de l'institution. Leur disparition est considérée comme un succès pour la direction.

Portefeuille client beaucoup plus sain (réduction des avances) : Le portefeuille sain fait référence aux « clients de moins en moins surendettés ». Cette qualification n'a donc rien à voir avec la qualité du portefeuille en termes d'impayés. A ce propos, le portefeuille à risque du FIDRA à fin 2013 est de 0,224%.

« *Je suis client du FIDRA depuis 2007. Les concepteurs ont vraiment étudié et observé les autres banques commerciales avant de mettre sur pied cette structure financière dédiée uniquement au retraité. Ici on nous propose plusieurs produits pour nous soulager notamment les prêts ordinaires, les prêts scolaires, les prêts projets etc. A cela, il faut ajouter les assurances maladie et décès comme si le retraité était encore en activité.* », a déclaré M. Edouard KASSIA, un client du FIDRA.

M. Alphonse KOFFI, un autre client ajoute que : « *Je n'ai plus aucun souci de fin du mois. Le personnel nous donne des conseils pour bien gérer notre argent. Avant, je prenais beaucoup les avances pour résoudre des problèmes de famille (maladie, décès, factures d'eau ou d'électricité). Avec l'assurance santé et les conseils du personnel, j'ai repris le contrôle de la gestion de ma pension. Je ne prends plus des avances sur pension et je vis plus dans la sérénité.* »

Rétention des clients : De 2009 à 2013, le taux de sortie des clients le plus élevé a été constaté en 2011 et se situe à 1.06%. En clair, le taux de sortie des clients dans l'institution est très faible. Et cela pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs notamment la priorité de l'équipe dirigeante à remplir la mission de l'institution, l'attention portée sur le bien-être des clients, la diversité des produits qui donne au client la possibilité de choisir le produit le mieux adapté, le comportement accueillant du personnel marqué de discipline, de politesse et de sourire. Ces atouts du FIDRA sont très appréciés par les clients. « *On ne sort jamais du FIDRA en pleurant. Le personnel nous accueille avec politesse et sourire. Le personnel m'appelle toujours papa et cela est réconfortant. Au FIDRA, on nous traite comme si nous étions en famille.* »,

raconte M. Laoupé SIENE.

Augmentation de la part du marché et du portefeuille client :

De 2009 à 2013, le nombre de client est passé de 7309 à 30930 en augmentant ainsi la part de marché de 5% à 20%. Sur la même période, le montant des crédits octroyés à presque triplé en passant de 2, 29 milliards de FCFA (4 058 000 USD) à 5,9 milliards (11 800 000 USD). Cela s'explique par la forte adhésion des clients aux produits et services de l'institution et qui a ainsi favorisé la bonne réputation répandue auprès des clients potentiels.

Amélioration des résultats financiers de l'institution :

Le compte de résultat du FIDRA montre une augmentation régulière du chiffre d'affaires en passant de 1 175 500 000 FCFA (2 351 000 USD) 2010 à 2 471 054 000 FCFA (4 942 108 USD) 2013. La marge brute a évolué en passant 1 148 550 2010 à 2 372 385 en 2013.

Quant au bénéfice net, il est passé de 363 934 000 FCFA (727 868 USD) en 2010 à 462 198 000 FCFA (924 396 USD) en 2013. D'une année à une autre, l'institution dégage un résultat financier positif ; elle est rentable.

La direction estime que l'engagement de l'institution pour la gestion de sa performance sociale a fortement contribué au renforcement de la qualité des relations avec les clients qui sont l'une des principales sources de création de richesses.

Satisfaction des clients : Les clients rencontrés dans les agences expriment leur satisfaction par rapport aux produits et services du FIDRA. La direction et le personnel reçoivent régulièrement un retour positif des clients, comme en témoignent les interviews rapportées dans ce document.

Pour évaluer de façon objective le niveau de satisfaction des clients, la direction a prévu de mener en 2015 une étude auprès de clients.

Satisfaction de la direction, du conseil d'administration et du personnel face aux résultats sociaux obtenus :

La direction, le conseil d'administration et le personnel éprouvent beaucoup de joie, de fierté et de satisfaction face aux fréquents remerciements des clients qui témoignent des bienfaits du FIDRA dans leur vie.

C'est le cas par exemple de M. Mamadou KLA, un client qui raconte : « A la retraite depuis 2007, je suis retourné dans mon village natal à Gouanlé, dans la région de Tonkpi où je vis paisiblement avec ma petite famille. Cela, grâce au FIDRA qui m'a permis de m'offrir une belle maison de quatre pièces que j'habite et deux autres logements pour mes parents. Le FIDRA n'a pas fait de difficultés pour m'octroyer des prêts pour le financement de mes projets agricoles, notamment l'achat d'une décortiqueuse multifonction, de deux broyeuses de manioc et de plusieurs champs de café et de cacao ainsi que des atomiseurs de qualité. Au plan de la couverture sociale, le FIDRA propose une gamme variée de produits comme l'assurance santé, la sérénité familiale, l'assurance obsèques auxquels j'ai souscrit. Aujourd'hui, je passe une retraite très active et je suis épanoui. Le FIDRA est une entreprise conçue véritablement pour nous les retraités et les personnes âgées pour éviter d'aller chez les usuriers qui nous rendent vulnérables. »

Coût de la mise en place du système pour l'institution

La mise en place du système a engendré des frais pour l'organisation des formations. Ces frais ont porté en autres sur le déplacement, l'hébergement et la restauration des participants et des primes symboliques versées aux formateurs. Le principal coût supporté est surtout estimé en temps de travail. La direction générale, les chefs d'agence et le service informatique ont été sollicités pour l'élaboration de l'outil. Le tableau ci-après donne une estimation du temps de travail réalisé par chaque service ou personne.

LES FACTEURS DE SUCCES

Plusieurs facteurs ont milité en faveur du succès avec lequel cette initiative est entreprise au FIDRA. Entres autres, l'on peut citer :

Concentration sur une cible unique

Comme déjà mentionné, la cible du FIDRA est constituée des retraités de la fonction publique et du secteur privé. Les éléments de cette cible ont des caractéristiques communes telles que : personnes âgées, réduction du niveau des revenus, fragilité de la santé, difficultés à faire face aux charges du ménage, etc. La clarté dans la définition de la cible

Tableau 5 : cout de l'initiative pour l'institution

Travail réalisé	Services concernés	Durée du travail réalisé
Suivi et analyse de plaintes des clients	Chefs d'agences, Direction Générale	02 mois
Entretiens avec les clients	Chefs d'agences et gestionnaires de comptes, Direction Générale	15 jours
Analyse des produits	Direction Générale, Service informatique	1 semaine
Conception du système	Direction Générale, Chefs d'agences et gestionnaire de compte, Service informatique, Service réseau	3 mois
Déploiement du système	Direction Générale, Chefs d'agences, Service informatique, Service réseau	01 mois

a donné l'avantage à l'institution d'avoir une meilleure connaissance des clients ainsi que les causes possibles d'un éventuel surendettement, grâce à la politique commerciale qui favorise les relations privilégiées, emprunts de confiance mutuelle avec les clients. Ainsi, les mesures prises par le FIDRA pour combattre le risque de surendettement des clients se sont avérées applicables à tous les clients.

Volonté et engagement de la direction à mettre en œuvre la mission du FIDRA

La décision de la direction à prendre cette initiative pour éloigner le phénomène du surendettement de ses clients émane de sa volonté d'accomplir la mission de l'institution. Selon le Directeur Général Adjoint, les membres fondateurs du FIDRA avaient un rêve pour les retraités et qui est toujours présent dans l'esprit des dirigeants.

Du point de vue financier, tous les produits du FIDRA sont rentables. Mais la direction tient à ce que du point de vue social, les produits soient également rentables pour les clients. Et c'est ce qui a motivé la prise de cette initiative.

Adhésion du personnel aux orientations stratégiques de la direction

Dans la mise en œuvre de cette initiative, la direction a bénéficié de l'adhésion et de l'engagement du personnel. En effet, la Direction a su communiquer avec le personnel en décrivant le risque de réputation qui pesait sur le FIDRA en acceptant d'accorder abusivement les avances sur pension aux clients ainsi que les conséquences y afférentes pour l'ensemble des parties prenantes de l'institution. Ces conséquences sont entre autres, la mauvaise réputation de l'institution auprès de clients et du public, le départ éventuel des clients, la réduction du niveau d'activité, les pertes financières, les pertes d'emploi, etc. Le personnel a pris conscience de ces menaces à moyen ou long terme sur l'institution et s'est effectivement engagé au côté de la Direction Générale dans la mise en œuvre des réformes.

Capacité de l'institution à fournir les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de l'initiative

La Direction Générale du FIDRA a fourni tous les moyens nécessaires à la réalisation du projet. Les moyens utilisés directement sont surtout techniques et humains, puisque l'initiative a été mise en œuvre par le personnel de l'entreprise en utilisant leur temps de travail. Toutes les décisions à prendre par la Direction Générale étaient prises à temps pour le bon déroulement des activités.

LES DEFIS ACTUELS LIES AU SYSTEME

Trois défis majeurs attendent le FIDRA pour améliorer l'efficacité de l'outil. Il s'agit de :

Non maîtrise du comportement des clients en dehors des agences

La cible du FIDRA est composée de personnes du 3ème âge.

Certains clients ont acquis des habitudes « négatives » qu'ils ne peuvent pas abandonner aussi facilement. De même, il est difficile de prévoir le comportement des clients en dehors des agences et après les séances de sensibilisation. Il importe pour ces clients de renforcer leur formation en éducation financière, à travers plusieurs séances et un suivi régulier étalés dans le temps.

Possibilité pour les clients de se tourner vers d'autres institutions financières

Les restrictions informatiques empêchent les clients de prendre les avances sur pension autant de fois qu'ils le souhaitent et sans respecter les directives établies. Compte tenu de l'inexistence d'une centrale d'informations dans le secteur de la microfinance, certains clients peuvent, dans le but de contourner les contraintes au FIDRA, se tourner vers d'autres institutions de microfinance ou retomber dans les mains des usuriers. Le manque de partage formel d'informations entre les institutions financières peut accroître la probabilité de ce risque favorable au surendettement de ces clients.

Renforcement de la formation et alignement de l'ensemble du personnel

Pour assurer l'efficacité de l'outil dans la lutte contre le surendettement, il importe pour le FIDRA de renforcer la formation de son personnel d'exploitation sur l'application de la politique de crédit et de l'ensemble des politiques de l'institution. Ensuite, le FIDRA envisage de poursuivre ses efforts en matière de responsabilisation du personnel par rapport aux objectifs de l'institution.

Sans cet effort, il serait difficile d'atteindre, sur le long terme, des objectifs attendus de la mise en œuvre du système.

Vérification par le service d'audit de la bonne compréhension par les clients des termes du contrat

La force de l'institution réside, entre autres, dans sa stratégie de communication avec les clients. Pour conserver cet avantage, l'institution doit se donner les moyens de vérifier le niveau de compréhension par les clients des informations reçues. Or, pour l'instant, il n'existe pas de système formel pour assurer ce travail. Le service audit interne ne le fait pas.

CONSEILS À PARTAGER AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Au regard de son expérience dans la mise en œuvre de cet outil, le FIDRA souhaite partager les conseils ci-après avec les autres institutions de microfinance :

- Sensibiliser le Conseil d'Administration sur l'importance de la mission sociale de l'institution
- Bien connaître les caractéristiques de la cible de l'institution pour déterminer les zones de vulnérabilité
- Ecouter beaucoup les clients pour savoir en quoi les produits leur procurent un bien-être ; cela pourrait se faire à travers les études de satisfaction
- Disposer d'un service informatique qualifié pour un

FIDRA: La lutte contre le surendettement des clients

- meilleur suivi des indicateurs
- Prendre des décisions réalistes et les mettre en œuvre
- Obtenir le soutien et l'implication du personnel
- Réfléchir sur la conception de produits à forte valeur ajoutée pour les clients en vue d'augmenter leur niveau de revenus.

Les résultats obtenus sont non seulement bénéfiques pour les clients mais aussi pour le développement à long terme du FIDRA. C'est ce qui justifie d'ailleurs la volonté et l'engagement de la direction générale à améliorer constamment le fonctionnement de l'outil.

Annexe 1 : Niveau de conformité du système aux Normes Universelles

Pratiques essentielles		Notes sur les pratiques du FIDRA
4a.1	L'institution évalue la capacité de remboursement du client de manière adéquate avant de déboursier un prêt. (Norme de protection des clients 2.1)	Révision du processus d'analyse du dossier de crédit qui met l'accent sur le niveau réel des revenus des clients. Fixation du niveau maximum d'endettement des clients à 33% du montant des revenus. Strict respect de cette norme par le personnel affecté au crédit.
4a.2	L'institution vérifie l'historique de crédit du client à travers la centrale des risques et les données des concurrents, autant que le permet le contexte local. (Norme de protection des clients 2.3)	Absence d'une centrale des risques en Côte d'Ivoire. Développement d'un système par le FIDRA pour vérifier en interne l'historique du client en termes de revenus, d'endettement et de remboursement.
4a.3	La direction et le conseil d'administration de l'institution sont au courant et concernés par le risque de surendettement du client. (Norme de protection des clients 2.4)	Réalisation d'une étude d'évaluation du risque de surendettement des clients. Discussion des résultats de l'étude en réunion du conseil d'administration. Décisions du conseil d'administration visant la protection des clients contre le risque de surendettement. Développement d'un système de lutte contre le surendettement des clients.
4a.4	Le département d'audit interne de l'institution vérifie que les procédures de crédit pour prévenir le surendettement sont appliquées. (Norme de protection des clients 2.5)	Vérification par l'audit interne du niveau de mise en œuvre de la politique de crédit. Cependant, l'audit interne ne visite pas un échantillon de clients pour vérifier la qualité des informations collectées par les agences.
4b.1	L'institution divulgue des informations tarifaires et non tarifaires complètes. (Norme de protection des clients 3.1)	Lorsqu'un client sollicite un prêt, le gestionnaire de compte explique d'abord à haute voix toutes les informations sur le crédit au client. Ensuite, le gestionnaire de compte remet au client, sur support papier, les informations communiquées oralement.
4b.3	L'institution utilise divers canaux de communication. (Norme de protection des clients 3.3)	Plusieurs canaux de communication sont utilisés par l'institution: oral (de façon individuelle ou en groupe) et écrit (affiche, prospectus, etc.)
4b.4	Le client dispose d'un temps suffisant pour analyser l'information et l'institution la fournit plusieurs fois. (Norme de protection des clients 3.4)	Le client dispose d'au moins un mois de réflexion avant de s'engager dans la mise en place du prêt.

Pour plus d'informations :

Télécharger les annexes de l'étude de cas : <http://bit.ly/FIDRAannexes>

En savoir plus sur les partenaires du projet :

FIDRA : www.fidra-ci.org, APSFD-CI : www.apsfd.ci

Le Microfinance Centre : www.mfc.org.pl,

Groupe de Travail sur la Performance Sociale : www.sptf.info